

ИТАН РАСИЕЛ

МЕТОД McKinsey

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНИК
ВЕДУЩИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОНСУЛЬТАНТОВ
ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЛИЧНЫХ И ДЕЛОВЫХ ЗАДАЧ



FIBO GROUP



Итан Расиел

**Метод McKinsey. Использование
техник ведущих стратегических
консультантов для решения
личных и деловых задач**

«Альпина Диджитал»

2012

Расиел И.

Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач /

И. Расиел — «Альпина Диджитал», 2012

На сегодняшний день в мире нет другой столь известной, успешной и востребованной консалтинговой фирмы, как McKinsey & Company. Ее клиентами является большинство ведущих мировых корпораций. Из этой компании вышли многие величайшие бизнес-лидеры и мыслители в области менеджмента. Среди них Том Питерс, Луис Герстнер, Йон Катценбах и многие другие. Книга впервые раскрывает методы управления, которые компания McKinsey тщательно охраняла долгое время, и демонстрирует инструменты, позволяющие менеджерам любого уровня мыслить как консультанты McKinsey и находить решения самых сложных бизнес-проблем. Эта работа будет полезна не только представителям консалтинговых компаний и студентам бизнес-школ, но и всем тем, кто решает деловые проблемы.

© Расиел И., 2012

© Альпина Диджитал, 2012

Содержание

Благодарности	8
Введение	9
О McKinsey	10
Об этой книге	11
О клиентах	12
Часть I	13
Глава 1	14
Факты – лучшие друзья консультанта	14
Принцип ВИСИ	15
Как решить проблему на первом собрании команды: исходная гипотеза	17
Определение исходной гипотезы	17
Выдвижение исходной гипотезы	18
Проверка исходной гипотезы	19
Глава 2	21
Проблема не всегда очевидна	21
Не будем изобретать велосипед (часть 1)	22
Каждый клиент уникален: не бывает шаблонных решений	22
Не подгоняйте факты под решение	23
Убедитесь, что найденное решение подходит клиенту	24
Чтобы решение пришло, иногда надо просто подождать	25
Некоторые проблемы вы не в состоянии решить – и все- таки попробуйте	26
Глава 3	28
Принцип «80 на 20»	28
Не надо пытаться вскипятить океан	29
Поиск ключевых факторов	29
Проверка лифтом	30
Срывайте низко висящий плод	31
Ежедневно составляйте список сделанного	32
Лучше дать хороший пас, чем пытаться забить гол	32
Занимаясь частями, не забывайте о целом	33
Не бойтесь говорить «я не знаю»	34
Нет идей? Неправда!	35
Часть II	36
Глава 4	37
Как в McKinsey происходит процесс продаж	37
Как продавать, не продавая	37
Остерегайтесь пустых обещаний: планирование проекта	38
Глава 5	41
О командах в McKinsey	41
Как правильно выбирать людей	41
О пользе командной сплоченности	42
Замеряйте «температуру» команды и следите за настроением ее членов	43
Глава 6	45

О служебной иерархии в McKinsey	45
Позаботьтесь о начальнике	45
Активно ищите свое место в иерархии	46
Глава 7	48
Об исследованиях McKinsey	48
Не будем изобретать велосипед (часть 2)	48
Советы о том, как собирать информацию	49
Глава 8	51
Об интервью в McKinsey	51
Будь во всеоружии: составление плана интервью	51
Направляйте собеседника в нужную сторону	52
Семь советов о том, как проводить интервью	53
Не ставьте собеседника в ситуацию незащищенности	55
Проблемные интервью	56
Рассылайте благодарственные письма	57
Глава 9	59
Как в McKinsey проводят мозговой штурм	59
Правильная подготовка мозгового штурма	60
Как проводить сессию	60
Приемы подготовки к мозговому штурму	62
Часть III	64
Глава 10	65
Как в McKinsey проводят презентации	65
О важности четкой структуры	65
Помните: больше усилий – меньше результатов	66
Заранее знакомьте клиента с найденным решением	66
Глава 11	69
О диаграммах в работе McKinsey	69
Будь проще: одна диаграмма – одна мысль	69
Каскадные диаграммы как средство представления количественной динамики	71
Глава 12	73
О внутренних коммуникациях в McKinsey	73
Организируйте свободную циркуляцию информации	73
Три принципа эффективного обмена сообщениями	74
Всегда смотрите, кто стоит за плечом	75
Глава 13	77
О работе с представителями клиента	77
Заручитесь поддержкой сотрудников клиента	77
Что делать, если в команде есть человек-помеха	78
Вовлечение клиента в процесс поиска решения	79
Добейтесь поддержки решения на всех уровнях компании-клиента	80
Тщательно контролируйте внедрение	81
Часть IV	83
Глава 14	84
Глава 15	86
Глава 16	88
Глава 17	90

Глава 18	92
Глава 19	95
Часть V	96
Глава 20	97
Глава 21	100
Об авторе	102

Итан Расиел

Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач

Издано при содействии Международного Финансового Холдинга FIBO Group, Ltd.

Перевод *С. Кривошеин*

Редактор *М. Савина*

Руководитель проекта *Я. Грецова*

Корректор *Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин, Ю. Юсупова*

© Ethan M. Rasiel, 1999. All rights reserved

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2012

Расиел И.

Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач / Итан Расиел; Пер. с англ. – 7-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – (Серия «Принципы успеха»).

ISBN 978-5-9614-2673-1

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Эмме и Джессике

Благодарности

Эта книга не появилась бы на свет без помощи, советов и поддержки со стороны многих людей. Прежде всего я хочу поблагодарить Джули Уид, помогавшую мне в работе, и литературного агента Дэниела Гринберга, усилиями которого написание книги продвигалось вперед. Также я благодарен редактору Мэри Гленн и всем сотрудникам специализированной книгоиздательской группы McGraw-Hill за их веру в успех этого проекта и активное участие в его осуществлении. Я признателен Саймону Кэрну, оказавшему мне неоценимую помощь в описании принципа ВИСИ, а также Адаму Голду, беседы с которым интеллектуально стимулировали меня на первых этапах написания книги. Я благодарю и своих родителей Амрэма и Розу Расиел за их терпение и поддержку. Наконец, я глубоко благодарен тем бывшим сотрудникам McKinsey, которые поделились со мной своими знаниями и опытом. Без их помощи я никогда бы не смог написать эту книгу. Это Кристина Эйслсон, Эйб Блейберг, Гриш Бребах, Том Бэрк, Эрик Харц, Джейсон Клейн, Хэмиш Макдермот (он знает, сколь многим я ему обязан), Сет Рэдуелл, Джефф Сакагучи, Уэсли Сэнд, Дрю Смит, Сьюзан Тозини, а также многие другие, по тем или иным причинам пожелавшие сохранить анонимность.

Введение

Рассматривайте эту книгу как сборник отдельных статей. Их вовсе не обязательно читать по порядку – разумеется, если только последовательное чтение не является для вас предпочтительным. Возможно, кому-то будет удобнее ознакомиться с оглавлением книги и прочесть только заинтересовавшие его разделы.

О McKinsey

Для тех читателей, которые еще не знакомы с McKinsey & Co, я вкратце расскажу об этой организации. Сотрудники компании (как бывшие, так и нынешние) называют ее просто «Фирма». Основанная в 1923 году, McKinsey со временем превратилась в самую успешную в мире компанию в области стратегического консалтинга. В настоящее время McKinsey имеет 75 отделений в разных странах мира (и это число постоянно растет), а ее штат насчитывает около четырех с половиной тысяч специалистов. Хотя McKinsey и не является самой крупной из консалтинговых компаний мира (некоторые бухгалтерские фирмы обслуживают гораздо больше клиентов), она, вне всякого сомнения, самая престижная из них. Фирма консультирует большинство компаний из списка Fortune 100, местные и федеральные органы власти США, а также правительства других стран. McKinsey – это бренд, хорошо известный в международных деловых кругах.

Несколько старших партнеров McKinsey снискали всемирную известность. Лоуэлл Брайан был советником Банковского комитета Сената США по урегулированию кредитного кризиса. Кенити Омае, недавно ушедший из Фирмы, написал несколько книг по менеджменту и футурологии, ставших бестселлерами в Японии. Герб Генцлер работал экономическим советником канцлера Германии Гельмута Коля. А некоторые бывшие сотрудники McKinsey снискали известность еще большую, заняв высокие должности в крупнейших мировых компаниях. Назовем лишь троих: это Том Питерс, гуру в области управления и один из авторов книги «В поисках совершенства», президент American Express Харвей Голуб и президент Конфедерации британских промышленников Адер Тернер.

Чтобы удерживаться на вершине мировой иерархии (и быть в состоянии зарабатывать большие деньги), Фирма приглашает на работу только лучших выпускников бизнес-школ. Она заманивает их высокими окладами, перспективой стремительного карьерного роста (который зависит исключительно от способностей человека), а также возможностью тесно общаться с элитой делового мира. В обмен Фирма требует, чтобы сотрудник ставил интересы клиентов превыше всего остального, строго соблюдал жесткие графики (из-за которых он иногда по несколько месяцев не видит семью) и работал максимально эффективно. Для тех, кто сумеет выдержать принятые в McKinsey стандарты, продвижение по службе будет действительно быстрым, а в отношении людей, этим стандартам не соответствующих, действует строгий принцип «Раста или уходи».

Как и любая крепкая организация, Фирма имеет развитую корпоративную культуру, которая зиждется на общих ценностях и опыте совместной работы. Каждый сотрудник Фирмы проходит через те же тренинги и точно так же засиживается допоздна в офисе, что и остальные сотрудники. На взгляд постороннего, Фирма выглядит неприступно-монолитной структурой, и автор одной недавно вышедшей книги по управленческому консалтингу даже сравнил McKinsey с орденом иезуитов. На самом деле лицо у этой компании вполне человеческое, и я надеюсь, что моя книга послужит лишним подтверждением этому.

У сотрудников Фирмы сложился собственный жаргон, полный аббревиатур типа EM, ED, DCS, ITP, ELT, BPR и т. д. Консультанты привыкли называть проблемы и задачи, которые они решают, «проектами». Занимаясь «проектом», команда McKinsey ищет «ключевые факторы», чтобы «добавить стоимость». Как это чаще всего и бывает с жаргоном, он играет роль вербальной стенографии – многие из принятых в Фирме терминов будут полезны специалистам других компаний не меньше, чем они полезны сотрудникам McKinsey.

Как и любая другая могущественная организация, McKinsey сложно устроена. Я надеюсь, что моя книга поможет приподнять завесу таинственности, которая окружает эту компанию, и читатель сможет увидеть со всей ясностью, на чем основан успех ее бизнеса.

Об этой книге

Книга состоит из пяти частей. В первых трех я рассказываю, как сотрудники McKinsey подходят к проблемам и ищут их решения. Эти три части – основа книги, и я уверен, что каждый читатель найдет в них интересные для него разделы. В четвертой части я раскрываю несколько секретов того, как сотрудники McKinsey справляются со стрессами на работе. В этой части найдет для себя много поучительного (или по крайней мере любопытного) любой современный бизнесмен. Наконец, в пятой части я рассказываю о главных уроках, извлеченных за время работы в Фирме, и привожу воспоминания ее бывших сотрудников.

В книге я рассказываю о том, как сделать свою работу максимально эффективной. На ее страницах описаны практические методы решения проблем с помощью структурирования и анализа фактов. Выгоду от следования принятым в McKinsey методам ощутит любой человек, озабоченный выживанием в джунглях современного бизнеса.

Если вы – руководитель компании, обратившейся за помощью к консультантам McKinsey или другой консалтинговой фирмы, моя книга даст вам представление о том, чем занимаются эти странные люди. Хотя каждая консалтинговая фирма имеет (или утверждает, что имеет) свои собственные методы работы, суть управленческого консалтинга везде одна и та же – это объективный взгляд на ситуацию, сложившуюся у клиента. Вполне возможно, что другие фирмы работают совершенно иначе, чем McKinsey, однако мышление их консультантов устроено аналогичным образом.

В основу книги положен мой опыт работы штатным консультантом McKinsey в 1989–1992 годах. За этот период я узнал колоссальное множество вещей, но даже эти знания не помогли бы мне описать сколько-нибудь полным образом приемы и методы работы сотрудников McKinsey. К счастью, в этом мне пришли на помощь. В процессе написания книги я беседовал с десятками бывших консультантов, менеджеров и партнеров Фирмы: их знания и опыт помогли заполнить пробелы в моих собственных знаниях.

О клиентах

Слово «клиент» встречается практически в каждом разделе книги. Поскольку я пишу с точки зрения консультанта McKinsey, под клиентом имеется в виду организация, заказавшая поиск решения для той или иной проблемы, с которой она столкнулась. Если вы не являетесь консультантом, то в строгом смысле слова клиента у вас нет. Однако данную ситуацию можно рассматривать под другим углом: клиентом в таком случае являетесь вы сами (или ваша компания). Иными словами, клиентом выступает любая организация, проблеме которой вы решаете, при этом вы можете быть как ее сотрудником, так и просто экспертом, приглашенным со стороны. Более того, если вы начнете рассматривать свою собственную компанию в качестве клиента, то применение на практике описанных в книге методов окажется для вас гораздо более легкой задачей.

* * *

Одна из главных добродетелей сотрудников McKinsey – умение хранить секреты. Фирма тщательно заботится о защите конфиденциальности. Как и любой другой консультант McKinsey, я обязался не разглашать конфиденциальную информацию о Фирме и ее клиентах даже после увольнения. Поскольку я не собираюсь нарушать взятое на себя обязательство, большинство приведенных в книге названий и личных имен изменены. Как я уже сказал, эту книгу не обязательно читать последовательно – ее можно раскрывать на любом месте, словно коробку с шоколадными конфетами. Какой бы способ чтения вы ни выбрали, я надеюсь, что на этих страницах каждый найдет для себя что-нибудь интересное и полезное.

Часть I

Как в McKinsey подходят к решению проблем

Деятельность McKinsey состоит в решении проблем компаний-клиентов. Консультанты компании испытывают настоящую любовь к решению проблем. Вот как об этом сказал один из бывших менеджеров проекта¹:

Решение проблем – это не часть вашей работы в McKinsey, а сама работа как таковая. Представьте, что вы смотрите вокруг себя, думая только об одном: как что-нибудь сделать лучше, чем оно есть? Ваш внутренний голос постоянно спрашивает: «Почему то или это сделано так, а не иначе? Можно ли его сделать еще лучше?» У вас должно выработаться скептическое отношение ко всему на свете.

В первой части книги мы расскажем, как сотрудники Фирмы подходят к решению проблем, с которыми сталкиваются их клиенты. Мы покажем, как собирать и структурировать факты, проверять гипотезы. В этой части вы познакомитесь с главным методом поиска решения, принятым в McKinsey, и узнаете несколько правил, помогающих этот метод применять.

¹ Менеджер проекта (ЕМ, Engagement Manager) – лицо, в обязанности которого входит повседневное руководство группой консультантов McKinsey.

Глава 1

Построение решения

Как известно любому консультанту McKinsey, процесс поиска решения имеет три основные черты. Решение проблемы, поставленной клиентом, должно:

- опираться на факты;
- иметь четкую структуру;
- основываться на выдвижении и анализе гипотез².

Из этой главы вы узнаете, что означают данные черты и как знание о них помогает решать проблемы в любом бизнесе.

Факты – лучшие друзья консультанта

Факты – это кирпичики, которыми выкладывается дорога к решению проблемы, поэтому фактов бояться не надо.

Решение проблемы начинается со сбора фактов. В первый день работы над проектом члены команды просматривают множество статей и материалов внутренних исследований Фирмы. Затем на первом собрании каждый консультант сообщает о найденных им фактах, которые проливают свет на тот или иной аспект проблемы. После этого команда выдвигает исходную гипотезу о том, как можно решить стоящую перед ними проблему, и приступает к сбору фактов, которые подкрепляют или опровергают эту гипотезу.

Новый сотрудник начинает свою работу в Фирме с того, что учится собирать и анализировать факты. По словам одного бывшего старшего менеджера проекта³:

Если вынести за скобки всю утонченно-интеллектуальную терминологию, которой переполнен процесс принятия решений в McKinsey, то обнажится его суть – тщательный, кропотливый анализ всех элементов проблемы в сочетании с энергичным сбором фактов.

Почему факты играют настолько важную роль в работе McKinsey? На это есть две причины. Во-первых, факты компенсируют отсутствие практической интуиции (об этом см. раздел «Каждый клиент уникален: не бывает шаблонных решений» во второй главе книги). Большинство сотрудников McKinsey – специалисты широкого профиля: они знают понемногу об очень многом. По мере накопления опыта и продвижения по служебной лестнице они начинают знать много об очень многом. Но даже тогда они все равно будут знать гораздо меньше, скажем, о методах хранения скоропортящихся продуктов, чем специалист по оптовым операциям с десятилетним стажем работы в супермаркете. Если у этого специалиста возникает проблема, то он находит решение с помощью одной лишь интуиции буквально через несколько секунд (впрочем, обращение к фактам бывает нелишним и для него). У консультантов McKinsey такой интуиции нет, и поэтому они обращаются к фактам в первую очередь.

² Для сотрудников McKinsey число три – волшебное. Все, что имеет место в Фирме, состоит из трех элементов. Например, этот список состоит из трех пунктов. Какой бы сложный вопрос вы ни задали сотруднику McKinsey, в ответ вы, скорее всего, услышите: «Есть три причины этого явления...» Наконец, маккинсиевская иерархия ценностей (о ней вы услышите дальше) тоже троична: «клиент, Фирма, вы».

³ Старший менеджер проекта (SEM, Senior Engagement Manager) – должность, зачастую эквивалентная младшему партнеру. SEM руководит несколькими проектами и курирует контакты с клиентами Фирмы. Ответственность на SEM лежит такая же, как и на младших партнерах, хотя у первых зарплата меньше.

Во-вторых, факты помогают победить недоверие. Как правило, возраст человека, которого компания принимает на должность консультанта⁴, составляет 25–30 лет: он окончил колледж или университет на «отлично», проработал два-три года в крупной корпорации и затем получил диплом MBA в одной из ведущих бизнес-школ (по крайней мере, так обстоит дело в США). Бывает, что в ходе работы над первым проектом консультанту-новичку приходится знакомить с результатами своего анализа президента корпорации из списка Fortune 50. Разумеется, этот президент крайне недоверчиво отнесется ко всему, что будет говорить ему желторотый 27-летний выпускник бизнес-школы, если слова последнего не будут подкреплены фактами. Это же верно, когда младший менеджер представляет свое предложение шефу.

Несмотря на доказательную силу фактов (а может, как раз из-за нее), многие бизнесмены испытывают перед ними страх. Возможно, это боязнь того, что если они взглянут на факты попристальнее, то им (или кому-то вышестоящему) не понравится открывшаяся картина. Таким людям кажется, что если неприятные факты долго не замечать, то они исчезнут сами собой. Никуда они, разумеется, не исчезнут. Отворачивание от фактов – самый верный путь к неудаче, так как истина все равно в конце концов всплывет наружу. Надо не бояться фактов, а охотиться за ними и использовать в своих интересах.

Принцип ВИСИ

Структурирование мышления при поиске решения проблемы в бизнесе (или какой угодно другой) достигается путем составления исчерпывающе полного описания этой проблемы – то есть такого описания, в котором отсутствует путаница или избыточность.

Аббревиатура «ВИСИ» означает «взаимно исключаяще, совместно исчерпывающе»⁵. Это принцип, на котором основан весь процесс поиска решения в McKinsey, и его буквально вбивают в головы консультантов-новичков. Каждый документ, каждая презентация, каждое электронное письмо или голосовое послание любого сотрудника McKinsey должны быть составлены по принципу ВИСИ. Спросите любого работавшего в McKinsey человека о самом запомнившемся ему методе решения проблем и в ответ наверняка услышите: «ВИСИ».

Принцип ВИСИ структурирует мышление максимально четко (тем самым сводя на нет путаницу) и максимально полным образом. Применение этого принципа начинается с самого общего уровня – с составления перечня подпроблем, на которые можно разбить проблему. Составив этот перечень, хорошенько подумайте, является ли каждая из подпроблем независимой от других. Если это так, значит, перечисленные подпроблемы взаимно исключают друг друга. Далее, каждый ли аспект проблемы отражен в одной и только одной подпроблеме – иными словами, принято ли в расчет все? Если это так, значит, перечисленные подпроблемы, взятые вместе, описывают проблему исчерпывающим образом.

Предположим, ваша команда выполняет исследование по заказу одной крупной американской фирмы – назовем ее Acme Widgets. Задача сформулирована так: «Найти способ увеличить продажи товаров, производимых фирмой». Поразмыслив, консультанты предложили следующие способы увеличения продаж:

- изменение способа продажи через розничную сеть;
- усовершенствование маркетинга продукции;
- сокращение издержек на единицу продукции.

⁴ Консультант (associate) – нижняя ступенька служебной лестницы McKinsey. Обычно человек, принимаемый на должность консультанта, имеет диплом MBA. Формально каждый сотрудник компании, который еще не стал партнером (в том числе и старшие менеджеры проекта), считается консультантом Фирмы.

⁵ ВИСИ – англ. MECE, или Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive. – *Прим. пер.*

Не беда, что поначалу список может быть слишком общим (в следующем разделе мы поговорим об уровнях детализации), нам пока важно лишь одно – чтобы этот список отвечал принципу ВИСИ.

Допустим, кто-то предложит еще один пункт, например «Модернизация процесса производства». Как этот пункт будет сочетаться с уже имеющимися тремя? Этот пункт, безусловно, важен, но четвертым он не будет, поскольку является подпунктом для «Сокращения издержек на единицу продукции» – вместе с другими подпунктами, такими, например, как «Развитие дистрибьюторской сети» и «Усовершенствование управления складскими запасами». Почему? Дело в том, что эти три подпункта – способы сократить издержки на единицу продукции, и если мы выделим один из них (или все три) в качестве отдельного пункта, то наш исходный список окажется избыточным. Он будет содержать пункты, которые пересекаются друг с другом. Такое пересечение свидетельствует о путанице в голове у автора и приводит к путанице в голове у читателя.

После того как у вас получится список, пункты которого четко отделены друг от друга (т. е. имеют взаимоисключающий характер), следует убедиться, что эти пункты отражают все аспекты проблемы (т. е. их совокупность исчерпывающе полна). Для этого вернемся к подпункту «Модернизация процесса производства», который мы включили в пункт «Сокращение издержек на единицу продукции». Предположим, один из консультантов говорит: «Еще можно изменить процесс производства таким образом, чтобы выросло качество продукции».

Он прав. Означает ли это, что «модернизацию процесса производства» надо выделить в отдельный пункт? Нет, не означает – просто надо детализировать список еще дальше и включить подпункт «Модернизация процесса производства для сокращения издержек на единицу продукции» в пункт «Сокращение издержек на единицу продукции», а подпункт «Модернизация процесса производства для повышения качества продукции» в пункт «Усовершенствование маркетинга продукции». Теперь наш список решений будет выглядеть так:

- изменение способа продажи через розничную сеть;
- усовершенствование маркетинга продукции:
 - модернизация процесса производства для повышения качества продукции;
- сокращение издержек на единицу продукции:
 - модернизация процесса производства для сокращения издержек на единицу продукции.

Предположим далее, что консультанты высказали и другие интересные идеи, которые нельзя отнести ни к одному из пунктов списка. Что делать в этом случае? Разумеется, эти идеи можно проигнорировать, однако такое игнорирование вряд ли хорошо отразится на компании-заказчике. В список можно ввести новые пункты, но тогда этих пунктов окажется слишком много. Как принято считать в McKinsey, хороший список должен состоять не менее чем из двух пунктов и не более чем из пяти (но лучше всего, разумеется, три).

У этой дилеммы есть решение – волшебная категория «Прочее». Если вы не в силах понять, куда отнести две-три блестящие идеи, на помощь придет эта категория. Однако «Прочее» не стоит помещать в число пунктов заглавного списка, иначе этот список станет выглядеть нелепо. Данная категория будет нормально смотреться среди других подпунктов, однако на открывающем слайде презентации она сразу бросится в глаза. Постарайтесь придумать, к каким пунктам можно отнести предложенные членами команды идеи, а если у вас ничего не получается, то соблюсти принцип ВИСИ поможет категория «Прочее».

Как решить проблему на первом собрании команды: исходная гипотеза

Решение головоломной проблемы похоже на длительное странствие, путеводителем в котором будет исходная гипотеза.

Объяснить, что такое исходная гипотеза (ИГ), она же третий элемент, на который опирается поиск решения стоящей перед консультантом проблемы, непросто. Чтобы объяснение получилось понятнее для вас (и для меня), я разобью этот раздел на три части:

- определение исходной гипотезы;
- выдвижение исходной гипотезы;
- проверка исходной гипотезы.

Определение исходной гипотезы

Суть исходной гипотезы состоит в предположении о том, каково может быть решение проблемы, причем это предположение делается еще до того, как вы приступаете к поиску самого решения. Это звучит не очень понятно, однако на самом деле такого рода вещи мы делаем регулярно.

Допустим, вы хотите найти ресторан, расположенный в той части города, где вы ни разу не были. Вы знаете, что на Смит-стрит вам надо повернуть на третьем перекрестке, а затем свернуть направо на первом перекрестке, и ресторан будет где-то за углом. Вам известно, как добраться до Смит-стрит, а дальше остается следовать описанию. Поздравляю – у вас есть исходная гипотеза!

Поиск решения проблемы в бизнесе сложнее поиска ресторана, однако смысл исходной гипотезы остается тем же. ИГ – своего рода путеводитель (иногда очень приблизительный), ориентируясь по которому, вы продвигаетесь к решению. Если исходная гипотеза верна, то поиск решения есть всего-навсего детализация маршрута с помощью анализа фактов.

Для примера возьмем уже знакомую нам американскую компанию Acme Widgets. Предположим, ваша команда должна придумать, как увеличить продажи ее продукции. С этой целью вы, используя знания о бизнесе компании, организовали мозговой штурм, но прежде чем приступать к интенсивному сбору и анализу фактов, вы, возможно, в состоянии предварительно выдвинуть следующую исходную гипотезу:

Способы увеличить продажи:

- изменение способа продаж через розничную сеть;
- усовершенствование маркетинга продукции;
- сокращение издержек на единицу продукции.

Как будет показано в следующем разделе, чтобы выяснить, какого рода анализ требуется для доказательства или опровержения ИГ, каждый из этих пунктов следует разбить на подпункты. Помните, что гипотеза есть не более чем недоказанная теория, а вовсе не готовый ответ. Если ИГ оказалась удачной, то итоговая презентация результатов проекта появится на столе у заказчика буквально через пару месяцев. Если же она неверна, то после того, как вы убедитесь в ее ошибочности, у вас на руках будет достаточно информации, чтобы выдвинуть верную гипотезу. ИГ только тогда становится проводником к решению, когда она четко сформулирована и так же четко обговорены критерии ее доказательства или опровержения.

Выдвижение исходной гипотезы

ИГ есть продукт структурирования фактов. Следовательно, для выдвижения ИГ у вас должна быть достаточная фактическая база. Однако нет смысла искать информацию, прежде чем станет известно, где именно ее искать. Один бывший старший менеджер проекта рассказал о следующем методе выдвижения ИГ:

В начале работы над проектом я стараюсь переварить побольше фактической информации. Для этого я несколько часов читаю публикации, касающиеся отрасли заказчика, но делаю это не для сбора фактов, а для того, чтобы ощутить атмосферу этой отрасли – ее профессиональный жаргон, типичные для нее проблемы и т. д. Затем я отыскиваю среди сотрудников Фирмы тех, кто с этой отраслью уже работал. Данный метод позволяет входить в курс дела максимально быстро.

Для выдвижения исходной гипотезы необходимы далеко не все факты, имеющиеся в наличии. Информации требуется ровно столько, чтобы на ее основе составить качественный обзор отрасли или проблемы. Если проблема касается вашего собственного бизнеса, то все требуемые факты уже могут быть у вас на руках, и вам остается их правильным образом структурировать.

Структурирование проблемы начинается с выделения ее компонентов, или «ключевых факторов» (см. раздел «Поиск ключевых факторов» в главе 3). Затем сформулируйте практические рекомендации о том, как контролировать каждый из этих факторов. Эта стадия работы исключительно важна. Допустим, прибыльность вашего бизнеса зависит от погоды – иными словами, погода будет ключевым фактором, влияющим на прибыль в текущем квартале. В этом случае рекомендация «Надо помолиться о хорошей погоде» практической считаться не будет, в отличие от рекомендации «Следует снизить нашу зависимость от погодных условий».

Следующий шаг – на основе рекомендаций формулируются конкретные задачи. Что нужно сделать, чтобы осуществить ту или иную рекомендацию? Представьте себе наиболее вероятные ответы на этот вопрос, а затем спуститесь еще на один уровень. Обдумывая каждую из задач, выясняйте, как можно доказать или опровергнуть гипотезу о ее решении. По мере накопления опыта у вас выработается умение заранее отличать доказуемые вещи от недоказуемых. Это умение поможет избегать попадания в тупики.

Предположим, при поиске решения проблемы, поставленной клиентом, ваша команда выделила такие ключевые факторы: работа отдела продаж, маркетинговая стратегия и величина производственных издержек. Исходя из этого, вы составили следующий список практических рекомендаций в качестве исходной гипотезы:

Способы увеличить продажи:

- изменение способа продаж через розничную сеть;
- усовершенствование маркетинга продукции;
- сокращение издержек на единицу продукции.

Итак, первым делом обратим внимание на работу отделов продаж. Допустим, эти отделы организованы по географическому принципу (Северо-Восточный регион, Среднеатлантический регион, Юго-Восточный регион и т. д.) и заняты поставкой продукции розничным продавцам трех типов: это супермаркеты, универсальные и специализированные магазины. Ваша команда выдвигает исходную гипотезу: для увеличения объема продаж продавцов следует сгруппировать не географически, а по типам клиентов. Теперь ваша задача – проверить эту гипотезу.

Как ее подтвердить или опровергнуть? Прежде всего можно изучить объем продаж, приходящийся на каждый тип клиентов. Если окажется, что продажи супермаркетам в Северо-Восточном регионе выше, чем в других регионах, и выше, чем продажи двум другим типам клиентов, попробуйте установить причину. Например, из разговоров с торговыми представителями Acme Widgets вы выясните, что им гораздо лучше, чем другим региональным группам, удается работать с супермаркетами. В таком случае не будет ли разумнее отдать этим торговым представителям контроль за поставками продукции всем супермаркетам страны, чтобы продажи этому типу клиентов выросли повсеместно? Как это действие отразится на общих продажах компании?

В результате такого рода рассуждений возникает «дерево задач», как его называют в McKinsey. Это дерево строится так: вы берете исходную гипотезу, составляете рекомендации и подразделяете их на задачи. В итоге получается картинка наподобие приведенной ниже.

С построением «дерева задач» у вас в руках появляется план действий по решению исходной проблемы. До этого момента больших сложностей возникать не должно. Они начинаются, когда вы начнете копать глубже, чтобы доказать ИГ.

Пример «дерева задач» для Acme Widgets



Проверка исходной гипотезы

Прежде чем действовать согласно полученному плану, нелишне еще раз тщательно продумать нашу исходную гипотезу. Является ли она наилучшей из всех гипотез, которые можно выдвинуть на основе знаний об отрасли, о клиенте или компании? Все ли стороны проблемы

приняты в расчет? Все ли факторы попали в поле зрения? Все ли рекомендации практически осуществимы?

Рассказывая о выдвижении исходной гипотезы, я говорил «ваша команда» вместо «вы». Дело в том, что, как свидетельствует опыт (не только мой, но и опыт других сотрудников McKinsey), исходные гипотезы, выдвинутые в рамках командной работы, чаще всего бывают намного сильнее гипотез, выдвинутых отдельными людьми. Почему? Возможно, причина кроется в том, что в одиночку нам трудно критически относиться к собственным мыслям. Для этого нужен взгляд со стороны. Наилучшим стимулом для мышления является работа в группе из трех-четырех сообразительных людей.

Итак, когда команда займется выдвижением исходной гипотезы о решении проблемы, пусть каждый участник предложит собственную ее версию. При этом люди должны стараться не только стимулировать мышление друг друга, но и критически оценивать возникающие идеи. Если вы руководите командой, то должны контролировать процесс коллективного мышления. Научитесь смотреть на все, о чем говорится, со стороны – спрашивайте: «А что, если изменить это, подтолкнуть то, представить ситуацию с другой точки зрения?» Разумеется, коллективное мышление неизбежно сопровождается и пустыми разговорами. Это совершенно нормальное явление, поэтому старайтесь использовать все, что подталкивает мысль в нужном направлении. (В главе 9 мы подробнее останавливаемся на приемах и методах организации коллективного мышления.)

Глава 2

Как правильно выстроить подход к проблеме

Абстрактное знание о том, как в McKinsey решают проблемы, еще не означает, что вы, вооружившись этим знанием, пойдете завоевывать мир. Двух одинаковых проблем не бывает – каждую нужно решать индивидуально.

В этой главе я расскажу, как консультанты McKinsey подходят к решению проблемы, а также дам несколько советов о том, как максимально эффективно применять на практике методику поиска решения.

Проблема не всегда очевидна

Клиент описывает вам свою проблему. Однако прежде чем бросаться ее решать, убедитесь, что имеете дело с настоящей, а не кажущейся проблемой. Вполне возможно, что настоящая будет совсем иной, чем та, описание которой вы получили.

По словам бывшего консультанта McKinsey, ранее работавшего научным сотрудником, процесс поиска решения своей комплексностью похож на лечение болезни. Больной идет к врачу и говорит, что у него, судя по всему, грипп. При этом он перечисляет симптомы: першит в горле, болит голова, течет из носа. Однако врач не станет слепо доверять мнению больного. Он изучит историю болезни, задаст несколько вопросов и только затем поставит диагноз. У больного может быть грипп, простуда или нечто посерьезнее, однако в любом случае врач не станет принимать на веру точку зрения самого больного.

Работая в McKinsey, мы убедились, что клиенты умеют ставить себе диагноз не лучше этого больного. Чаще всего они приходили к нам и описывали свои проблемы в самых туманных выражениях. Например, мой самый первый проект в Фирме был посвящен «повышению прибыли» инвестиционного банка в Нью-Йорке. Такая формулировка проблемы напоминала больного, который пришел к врачу и сказал: «Я себя плохо чувствую». Известен случай, когда команда консультантов McKinsey занялась оценкой возможностей расширения бизнеса одного из подразделений производственной компании. Спустя несколько недель, потраченных на сбор и анализ данных, команда пришла к выводу, что вместо расширения этому подразделению надо срочно закрываться.

Есть только один способ узнать, насколько реальна проблема, решить которую вам предложили, – это копать глубже. Собирайте факты, задавайте вопросы, суйте везде свой нос. Довольно быстро вы убедитесь, что двигаетесь в правильном (или неправильном) направлении. Лучше потратить немного времени вначале, чем потом узнать, что вы долго шли совсем не в ту сторону.

Что делать, когда вы обнаружите, что занимаетесь совсем не той проблемой, которой следует? Если врач подозревает, что за мелкими и незначительными симптомами стоит гораздо более серьезное заболевание, он говорит: «Хорошо, я вылечу вашу головную боль, но я считаю ее симптомом чего-то более серьезного, так что вам лучше сделать кое-какие другие анализы». Точно так же и вы должны прийти к клиенту (или своему начальнику – смотря кто попросил вас решить проблему) и сказать: «Вы просили меня решить проблему А, но оказалось, что на самом деле надо решать проблему Б. Проблему А я решить могу, если вы так настаиваете, однако полагаю, что в ваших интересах лучше сразу заняться проблемой Б». Клиент или принимает предложение, или предлагает заниматься исходной проблемой. В любом случае ваша совесть чиста: вы сделали все возможное, чтобы соблюсти интересы клиента.

Не будем изобретать велосипед (часть 1)

Проблемы, возникающие в деловой практике, чаще всего похожи друг на друга. Это означает, что даже если у вас есть лишь небольшое число методов, с их помощью можно находить ответы на очень широкий круг вопросов. Возможно, что этими методами кто-то из сотрудников вашей компании виртуозно владеет (или знает, где эти методы описаны). Если же таких нет, то почему бы вам не разработать свой личный набор инструментов для решения проблем?

Как и у многих других консалтинговых компаний, у McKinsey есть целый ряд собственных методов решения проблем. Эти методы имеют причудливые названия – например, «Анализ цепочки создания стоимости», «Реинжиниринг бизнес-процессов», «Методика исследования рынка». Надо сказать, что все они исключительно продуктивны. С их помощью консультанты McKinsey в состоянии очень быстро обрабатывать сырые данные и выстраивать их таким образом, что сразу становится видна суть проблемы клиента. Затем консультанты выделяют «ключевые факторы» проблемы и начинают работать над поиском решения.

Очень часто мы использовали метод под названием «анализ движущих сил». Особенно полезен он был в самом начале работы над проектом, так как помогал представить, какие внешние силы и обстоятельства воздействуют на клиента. Для этого мы определяли поставщиков клиента, потребителей, конкурентов и наиболее вероятные продукты-заменители. Затем мы изучали все перемены и нововведения, имевшие место в каждой из этих четырех категорий. Какое воздействие (позитивное или негативное) окажут эти перемены на бизнес клиента? Кроме того, мы выясняли, какие внутренние факторы влияют на клиента и его отрасль. Какие из этих факторов вызовут крупные изменения в разработке, производстве, дистрибуции, продаже и послепродажном обслуживании товаров клиента?

Каким бы бизнесом вы ни занимались, данный метод поможет не только сделать полный срез конкурентной среды, но и представить, в каком направлении эта среда эволюционирует. Попробуйте применить его на практике. Несмотря на его простоту, этот метод является мощным средством для осмысления стратегических проблем бизнеса.

Использование такого рода методов – отличная отправная точка для поиска решения. Например, через год после начала моей работы в Фирме я попал в состав команды, которая по заказу крупного инвестиционного банка с Уолл-стрит должна была придумать способ реорганизации его IT-отдела. Этой реорганизации добивалось все руководство банка, при этом не допуская, однако, никаких изменений в обслуживании банковской компьютерной сети. В IT-отделе была полнейшая неразбериха: его 600 сотрудников относились к десятку подразделов, а когда я ознакомился с системой подчинения, то голова пошла кругом.

Ни я, ни другие члены команды не представляли, с какого конца начинать работу. К счастью, незадолго перед этим в McKinsey была разработана новая исследовательская модель под названием «Реинжиниринг бизнес-процессов»: она-то и стала нашим отправным пунктом. Эта модель еще не была как следует опробована на деле, и в ходе работы мы открыли с ее помощью массу интересного. «Реинжиниринг бизнес-процессов» (а также много пота, фастфуда и бессонных ночей) в конце концов помог нам придумать способ реорганизации IT-отдела. Однако не будь у нас отправного пункта, мы бы так и не смогли приступить к работе.

Каждый клиент уникален: не бывает шаблонных решений

Тот факт, что проблемы в бизнесе часто похожи друг на друга, не означает, что сходные проблемы решаются одинаково. Исходную гипотезу (или вашу интуицию) придется подтверждать фактами. Зато благодаря опоре на факты найденное вами решение будет принято клиентом с гораздо большей вероятностью.

Если из всех инструментов у вас есть только молоток, то любая проблема будет казаться гвоздем. Критики McKinsey (и управленческого консалтинга в целом) жалуются, что Фирма на самом деле использует какой-нибудь один самый популярный на данный момент управленческий метод – своего рода универсальный инструмент в наборе интеллектуальных принадлежностей.

По крайней мере в отношении Фирмы это неправда. Приемы анализа фактов, практикуемые в McKinsey, предполагают строго фактическое обоснование любых рекомендаций, прежде чем они будут переданы клиенту. Бывший старший менеджер проекта Джейсон Клейн, который сегодня является главой издательства *Field & Stream and Outdoor Life*, говорит об этом так:

Многие считают, что Фирма (а вместе с ней и остальные компании, занятые управленческим консалтингом) имеет набор готовых ответов и решений, которые просто адаптируются под клиента. Если бы это было так, то Фирма никогда не добилась бы такого успеха. Средства и инструменты для решения проблем могут быть одними и теми же, но применяются они совершенно по-разному. Например, по своему опыту я знаю, что в восьми случаях из десяти рекомендация консультантов по поводу ценообразования будет одной и той же: «Цены необходимо поднять».

Эта рекомендация ясно вытекает из анализа фактов – изучения кривых спроса, калькуляции безубыточности, подсчета бюджетов. Но если вы решите, что этот рецепт универсален, то впереди вас ждет большое разочарование: рано или поздно вы столкнетесь с ситуацией, когда цены нужно не поднимать, а, наоборот, понижать.

У принципа недопустимости шаблонных решений есть важное следствие: относитесь с осторожностью к тому, что вам подсказывает интуиция. По мере накопления опыта вы научитесь заранее различать, какое решение будет работать в вашей отрасли, а какое нет. Хотя интуиция часто будет точной, вспоминайте совет бывшего президента США Рональда Рейгана: «Доверяй, но проверяй». Один бывший консультант McKinsey, ныне работающий банкиром, описывает эту ситуацию так:

Умный руководитель, имеющий за плечами богатый опыт, часто с помощью одной лишь интуиции способен прийти к тем же выводам, что и команда консультантов McKinsey, причем гораздо быстрее, чем они. Однако таких руководителей раз-два и обчелся. Кроме того, консультанты McKinsey настолько глубоко вникают в проблему, что находят решение гораздо более эффективное, чем может придумать даже самый умный руководитель. Бизнесмены чаще всего многое оставляют без внимания, поскольку не имеют времени слишком глубоко погружаться в проблему.

Следовательно, какой бы правильной ни казалась ваша первоначальная догадка, обязательно уделите немного времени, чтобы проверить ее на фактах.

Не подгоняйте факты под решение

Всеми силами избегайте соблазна принять исходную гипотезу за окончательный ответ. В таком случае весь процесс поиска решения оказывается не более чем упражнением по доказательству исходной гипотезы. Сохраняйте открытость и гибкость восприятия. Не допускайте ситуации, когда сильная исходная гипотеза будет выступать оправданием умственной лени.

В ходе работы над проектом по заказу крупной страховой компании менеджер этого проекта убедил и консультантов, и самого клиента в том, что единственный способ повысить прибыль компании – устранить утечки, т. е. страховые выплаты без корректировки суммы. Он поручил молодому консультанту определить размер этих утечек на примере страхования от пожаров за последние три года. Будучи добросовестным сотрудником, юноша старательно при-

нялся за дело. Он просмотрел кипы заявлений о страховых выплатах и в результате обнаружил, что размер утечек был крайне мал – намного меньше, чем предсказывал менеджер.

Однако вместо того, чтобы воспринять этот факт как указание на ошибочность исходной гипотезы, менеджер просто-напросто попросил молодого консультанта поискать еще, на этот раз в автостраховании, затем в морском страховании, а затем в страховании бизнеса. Ожидавшийся размер утечек не был отмечен нигде.

Как-то раз этот менеджер в подавленном настроении сидел в офисе, когда в дверь заглянул представитель клиента. «Ну что, Ник? – спросил он. – Надеюсь, теперь утечек достаточно?»

Какой бы блестящей, глубокой, остроумной и оригинальной ни казалась вам исходная гипотеза, всегда будьте готовы к тому, что факты могут ее опровергнуть. Приспосабливайтесь к фактам, а не пытайтесь подогнать их под свое понимание: не забивайте квадратные клинья в круглые дырки.

Как избежать этой ошибки? Чтобы предупредить развитие событий по такому сценарию, консультанты McKinsey время от времени останавливают процесс сбора и анализа фактов и задаются вопросом, чему новому они научились за последнюю неделю (две недели и т. д.). Хорошо ли это новое встраивается в исходную гипотезу? Если нет, то как надо эту гипотезу изменить? Делая такого рода проверки на адекватность реальности, вы страхуете себя от попадания в тупик.

В заключение я хочу отметить, что рассказанная история имела место на самом деле, однако для McKinsey она скорее исключение, чем правило. Фигурировавший в ней менеджер давным-давно не работает в Фирме.

Убедитесь, что найденное решение подходит клиенту

Даже самое блестящее решение, подкрепленное томами фактов и сулящее миллиарды долларов дополнительной прибыли, оказывается бесполезным, если клиент не в состоянии реализовать его на практике. Поэтому изучайте возможности и ограничения клиента. Обращайте внимание на сильные и слабые стороны его компании, на ее потенциал и профессиональный уровень ее менеджеров. Предлагайте решение с учетом этих факторов.

Бывший менеджер McKinsey, ныне работающий на Уолл-стрит, рассказал такую историю:

Как-то раз мы занимались проектом по сокращению издержек, заказчиком которого выступало крупное финансовое учреждение. По ходу дела мы узнали, что это учреждение в то же самое время занималось созданием системы спутниковой связи между своими офисами, разбросанными по миру (их было несколько сотен). Осуществление этого проекта началось за несколько лет до нашего, и аппараты спутниковой связи уже были установлены в половине офисов.

Мы выяснили, что ту же задачу можно решить за гораздо меньшие деньги с помощью обычной телефонной связи – по нашим расчетам, компания сэкономила бы на этом \$170 млн (в пересчете на тогдашний курс).

Мы изложили свои соображения старшему менеджеру компании, курировавшему работу с нами, и вот что он сказал в ответ: «Потрясающе интересная информация. Мы в самом деле могли бы сэкономить несколько сотен миллионов долларов, однако работы над проектом уже ведутся, и сворачивать их было бы слишком рискованно: что про нас подумают со стороны? Кроме того, поймите, что запасы энергии наших сотрудников не бесконечны, поэтому, честно сказать, нам нужны идеи более масштабные, чем это предложение».

Поначалу мы удивились тому, что этот человек отверг отличную идею. Однако позже наша команда сделала компании ряд других предложений, экономия от которых могла составить полмиллиарда или даже миллиард долларов. Наша идея с телефонной связью показалась компании слишком мелкой, и ответ менеджера был вполне логичным. Когда у меня не слишком много сил, я постараюсь тратить их только на самые важные дела.

На работу в McKinsey принимают только выпускников-отличников, которых затем старательно приучают к анализу фактов и структурированию решений. Главный инстинкт любого консультанта (особенно новичка) – отыскать оптимальное решение максимально быстро.

Увы, в схватке суровой реальности бизнеса с академической ученостью первая обычно одерживает верх. Бизнесом занимаются реальные люди, возможности которых ограничены. Эти люди не в состоянии сделать больше, чем позволяют имеющиеся у них ресурсы. Определенные вещи им попросту недоступны или по этическим соображениям, или из-за нехватки ресурсов и способностей.

Будучи консультантом, вы должны принимать в расчет эту ограниченность, а если клиентом выступает ваша собственная компания, то ответственность удваивается. Любые ваши рекомендации прежде всего должны быть адекватны возможностям клиента.

Чтобы решение пришло, иногда надо просто подождать

Принятые в McKinsey правила решения проблем точно так же имеют исключения, как и любые другие правила. Например, исходную гипотезу удастся сформулировать не всегда. Иногда клиент знает лишь то, что проблема есть, однако не представляет, в чем именно она состоит. В других случаях масштаб проекта бывает настолько значителен, что начинать думать над ИГ нет никакого смысла. А бывает и так, что вы сталкиваетесь с абсолютно новой для себя областью, и весь ваш прежний опыт оказывается не у дел. Главное – без паники! Соберите факты, проанализируйте их, а решение придет само.

Хэмиш Макдермот, бывший менеджер Фирмы, вспоминает о таком случае:

Я занимался исследованием вопроса о том, как наладить валютные операции одного крупного банка. Мы должны были найти способ сократить издержки отдела брокерско-дилерских операций на 30 %. Ни малейшей идеи о том, как сократить издержки, у меня не было. Если честно, то мы вообще с трудом понимали принятую в банке систему делопроизводства.

Мне пришлось беседовать с женщиной, руководившей этим отделом. Поначалу она старалась быть с нами предельно вежливой, но затем ее терпение лопнуло и она сказала: «Поскольку вы не имеете ни малейшего представления о нашем бизнесе, возможны два варианта событий: или ваши рекомендации окажутся для нас неприемлемы, а значит, ошибочны, или вы пойдете у нас на поводу и предложите нам то, что мы знаем и без вас, что также не будет иметь смысла. Раз вы уже здесь и начали работать над проблемой, то делать, конечно, нечего, однако с нашей точки зрения ваша работа – напрасная трата времени и денег».

Вместе с тем она все же представила информацию, которая нас интересовала. Оказалось, что около половины всех издержек банка приходились лишь на один продукт, продажи которого составляли всего 5 % от общего объема. И это выяснили мы – банк даже не догадывался о таком положении дел. Позже мы произвели анализ и других параметров работы банка, тем самым перевыполнив первоначальные планы.

Вывод из этой истории состоит в том, что исходная гипотеза не является обязательным атрибутом успешного решения проблемы. Если она есть, то она поможет организовать и стимулировать мыслительные усилия, но если вы не в состоянии ее выдвинуть, не огорчайтесь. Любой консультант McKinsey подтвердит, что на свете нет ни одной проблемы, которая бы устояла перед целенаправленным анализом фактов. Соберите достаточно информации, креативно ее осмыслите – и решение придет к вам само.

Некоторые проблемы вы не в состоянии решить – и все-таки попробуйте

Рано или поздно на вашем пути встретится кирпичная стена, которую невозможно пробить головой. Не пытайтесь это сделать: и стену не пробьете, и голове не поздоровится.

Однажды мой неофициальный наставник в Фирме попросил меня помочь ему в исследовании, обещавшем быть крайне любопытным. Заказчиком выступало крупное финансовое учреждение, которое приступило к реорганизации своего инвестиционного бизнеса и столкнулось с огромными проблемами: дело касалось тысяч сотрудников и миллиардов долларов. Кроме моего наставника, от McKinsey в исследовании участвовал симпатизирующий мне менеджер проектов. Все предвещало захватывающую, интересную работу.

Однако вопреки ожиданиям итоги проекта оставили у всех нас очень неприятный осадок. В руководстве компании-заказчика обнаружились люди, которые начали препятствовать нашей работе. Если мы просили представить те или иные сведения, то материалы прибывали поздно, в неудобной для нас форме или не прибывали вообще. Сотрудники, с которыми мы желали побеседовать, наотрез отказывались с нами встречаться. Участники исследования со стороны заказчика преследовали собственные цели в ущерб нашим. Мы промучались несколько месяцев, сформулировали, как могли, кое-какие рекомендации, объявили об успешном завершении проекта и убрались восвояси.

Такого рода опыт знаком большинству консультантов McKinsey. Дорога, ведущая к решению проблемы, усеяна разного рода препятствиями. Например, данные, требуемые для доказательства исходной гипотезы, могут быть утрачены или слишком плохого качества. Случается и так, что компания слишком поздно осознает наличие проблем, и к тому времени, когда ее руководство обращается за помощью к McKinsey или другой консалтинговой фирме, ей уже ничем не помочь.

Однако самое серьезное препятствие – корпоративная политика. Вот где затаилось чудовище, охраняющее брод через реку! Консультант не должен забывать, что в компаниях работают обычные, живые люди. Рассматривая структуру должностей компании, на самом деле вы рассматриваете людей, и когда вы манипулируете элементами этой структуры, то тем самым меняете и чью-то жизнь. По словам одного сотрудника McKinsey, иногда менеджмент перемен означает не что иное, как перемену менеджеров.

Когда у клиента появляются консультанты McKinsey, они приносят с собой ветер перемен. Одни сотрудники видят в них спасателей, пришедших на помощь, а другие смотрят на них как на оккупантов, которых надо изгонять или избегать (в зависимости от занимаемого в компании поста). Один консультант по этому поводу заметил: «При работе практически над каждым проектом у компании-заказчика обнаруживался по меньшей мере один отдел, где мы были нежелательными гостями и где сотрудники даже не хотели, чтобы мы решили вставшую перед компанией проблему».

Чаще всего в компании, руководство которой призвало на помощь McKinsey, находится достаточно людей, охотно сотрудничающих с консультантами, и проект завершается успехом. Если обнаруживаются несогласные, то они недовольно ворчат или даже мешают работать, но в конце концов их удается обратить в сторонников McKinsey или обойти стороной. Однако

иногда бывает и так, что какая-нибудь влиятельная фракция в руководстве компании приглашает McKinsey против воли другой влиятельной фракции. Тогда-то трудности и начинаются всерьез.

Когда вы наталкиваетесь на проблему, которая не поддается решению, у вас есть несколько вариантов действий.

Переформулируйте проблему. Вы можете сообщить клиенту, например, что у него не проблема А, а проблема Б. Это хорошо работает в случае, если вы знаете, что решение проблемы А отнимет слишком много времени и ресурсов, но пользы принесет мало, зато решение проблемы Б будет плодотворным. Если вам удастся переключить внимание клиента в самом начале проекта, значит, вы достаточно находчивы, но если вы станете переформулировать проблему после нескольких недель работы, то вас могут заподозрить в попытке уклониться от трудностей.

Внедряйте решение постепенно. Иногда вам в голову приходит отличное решение, внедрить которое клиенту не под силу. Особенно часто эта ситуация возникает с организационными перестройками: оптимальную организационную структуру разработать довольно просто, но при этом приходится считаться с наличием того персонала, который уже есть. В таком случае расширьте временные рамки и перестаньте беспокоиться о немедленном внедрении вашего решения. По мере того, как одни люди уходят из компании, а другие приходят, вы сумеете адаптировать решение оптимальным образом.

Умело используйте корпоративную политику. Помните, что решению поддаются даже психологические проблемы. Большинство людей (по крайней мере в бизнесе) действуют рациональным образом. Например, они позитивно реагируют на поощрения. Следовательно, когда вы ощущаете сопротивление той или иной группы людей, это значит, что предложенное вами решение кого-то не устраивает. Политика есть не что иное, как преследование людьми собственных интересов.

Чтобы поставить политику компании себе на службу, представьте, как предложенное вами решение отразится на тех или иных сотрудниках клиента. Затем постарайтесь создать среди персонала консенсус в отношении необходимости перемен. Этот консенсус должен опираться на поощрения и прочие стимулы, на которых держится корпоративная политика компании. Для этого, возможно, вам придется так видоизменить свое решение, чтобы оно пришло по нраву всем без исключения. Не забывайте, что политика есть искусство возможного и никакого смысла даже в самом оптимальном решении не будет, если клиент его не примет.

Глава 3

Принцип «80 на 20» и другие

В этой главе описаны принципы, соблюдение которых помогает консультантам решать проблемы. Поскольку эти принципы с трудом поддаются классифицированию, отнесем их к категории «Прочее».

Принцип «80 на 20»

Этот принцип – один из самых известных не только в консалтинге, но и в бизнесе в целом. Его примеры отыскать несложно. Например, 80 % всей вашей прибыли поступает от 20 % продавцов; 20 % дел отнимает 80 % рабочего времени у вашей секретарши; 20 % населения планеты владеет 80 % мирового богатства. Этот принцип соблюдается не всегда (иногда и бутерброд падает маслом вверх!), но если вы станете ориентироваться на него в бизнесе, то в конце концов обнаружите множество способов поправить свои дела.

За время работы в McKinsey я многократно убеждался в действенности этого принципа и никогда не переставал удивляться, насколько полезен он на практике.

Например, занимаясь своим первым в жизни проектом (это было на каникулах во время учебы в бизнес-школе), я в составе команды консультантов выполнял заказ крупной брокерской конторы из Нью-Йорка. Совет директоров этой компании хотел, чтобы консультанты McKinsey предложили способ повысить прибыль подразделения по торговле акциями пенсионных и взаимных фондов (таких как Fidelity и T. Rowe Price).

Всякий раз, когда клиент спрашивает, как ему повысить прибыль, консультант McKinsey первым делом интересуется, каков главный источник этой прибыли. Ответ на данный вопрос не всегда прост даже для людей, занимающихся своим бизнесом много лет. Чтобы ответить на этот вопрос, наша команда изучила отчеты всех брокеров и трейдеров, работающих с клиентами. Несколько недель подряд мы занимались всесторонним анализом огромной массы данных. Когда мы обратились к голым цифрам, то сразу же обнаружили следующее:

- 80 % продаж приходятся на 20 % брокеров;
- 80 % заказов приходят от 20 % клиентов;
- 80 % торговой прибыли поступает от 20 % трейдеров.

Эти результаты свидетельствовали о серьезных проблемах в области управления персоналом, и мы, как лазерный луч, сфокусировались на этих проблемах. Простое объяснение в стиле «80 % сотрудников ленивы или некомпетентны» явно не подходило (если серьезно, на самом деле оно даже не пришло нам в голову) – ситуация явно была гораздо сложнее. Например, мы нашли, что три ведущих брокера отвечали за работу с десятью самыми крупными клиентами. Распределив этих клиентов по большему числу брокеров и приставив к трем крупнейшим клиентам еще по два брокера (старшего и младшего), мы сумели повысить прибыль, получаемую от этих клиентов. Иными словами, вместо того, чтобы делить пирог по справедливости, мы просто увеличили его размер. Таким образом, принцип «80 на 20» помог нам быстро отыскать решение проблемы.

Этот принцип применим к любым данным вообще. Каковы ваши продажи и прибыль по каждому из товаров? Какой объем продаж и какая прибыль приходятся на каждого продавца? Сколько удачных решений находят ваши исследовательские группы? Каково географическое распределение клиентов? Если вы хорошо знаете свой бизнес (а без этого никак нельзя!), то сами легко продолжите этот ряд вопросов. Собрав данные, поместите их в таблицу и начните сортировать по тому или иному признаку. Постепенно вы начнете угадывать определенные

структуры и массивы, которые указывают на тот или иной скрытый аспект бизнеса. Эти структуры могут означать проблемы (например, если 80 % прибыли приходится лишь на 20 % ассортимента продукции, то у вас большие проблемы), но также они могут означать и неиспользованные возможности. Ищите эти возможности и используйте их!

Не надо пытаться вскипятить океан

Работать следует избирательно. По проблеме, над которой вы бьетесь, существует гигантская масса данных и такая же гигантская масса анализов, которые можно выполнить. Ваша задача – выбрать только некоторые из них, а все остальные проигнорировать.

Консультант McKinsey собирает ровно столько фактов, сколько нужно для подкрепления или опровержения гипотезы (данных анализа). Это обязательное требование к анализу фактов, поскольку сбор лишних фактов есть напрасная трата времени и сил – двух самых драгоценных ресурсов в вашем распоряжении.

Этот урок я усвоил, однажды засидевшись допоздна за составлением досье на конкурента заказчика. Собрав гору фактов, я пытался сформулировать еще несколько свежих соображений. В комнату зашел мой менеджер с портфелем и плащом в руке, и спросил, как продвигается дело. Все в порядке, отвечал я, однако мне хотелось бы составить еще несколько графиков. Он взял черновик моего отчета, пролистал его и сказал: «Уже одиннадцать часов вечера, Итан. Я уверен, что клиенту понравится твой отчет. Едва ли кто-то еще мог бы собрать столько фактов – на этом, думаю, стоит остановиться. Не пытайся вскипятить океан». Мы поймали такси и поехали домой вместе.

«Не надо пытаться вскипятить океан» означает, что вам не следует анализировать все, что поддается анализу. Действуйте избирательно, ориентируясь на приоритеты. Умейте вовремя понять, что сделано достаточно, и на этом прекращайте работу. В противном случае вам придется тратить массу времени на внесение множества мелких исправлений: это похоже на попытку выпарить океан, чтобы добыть ложку соли.

Поиск ключевых факторов

Ваш бизнес находится под влиянием множества факторов. Вам надо отыскать самые важные из них – ключевые.

На любом собрании консультантов McKinsey, посвященном поиску решения проблемы, вы обязательно услышите немного корявое словосочетание «ключевые факторы», например: «Я считаю, что ключевые факторы проблемы таковы...» На объем продаж вашей продукции может воздействовать сотня самых разных факторов – погода, доверие покупателей, цены на сырье, – но лишь несколько факторов будут самыми важными, а остальные можно просто проигнорировать.

Инженеры знают о существовании так называемого «закона квадратов», который верен для определенных вычислений. Закон гласит, что для каждого дополнительного уравнения в системе объем вычислений для решения всей системы возрастает как квадрат числа уравнений в этой системе. Иными словами, если сложность вашей проблемы возрастает вдвое, то время, требуемое на ее решение, возрастает вчетверо – при условии, что вы не произвели определенных упрощений. К примеру, солнечная система состоит из миллионов объектов со своими гравитационными полями, но при анализе движения планет большинство этих объектов астрономы не принимают в расчет⁶.

⁶ Подробное обсуждение «закона квадратов» и других законов сложных систем в отношении процесса решения проблем см. в: Gerald M. Weinberg, *An Introduction to General Systems Thinking*. New York: John Wiley & Sons, 1975.

Искать только ключевые факторы – значит проникать в самую суть проблемы, а не дробить ее на мелкие фрагменты. После того, как вы их обнаружили, в дело вступает тщательный анализ фактов, и вы тем самым избавляетесь от попадания в тупики.

Концепция «ключевых факторов» на редкость продуктивна. Она экономит время, бережет силы и избавляет от необходимости «кипятить океан».

Проверка лифтом

Научитесь настолько хорошо разбираться в решении (продукте, бизнесе), чтобы уметь пересказать его суть клиенту (покупателю, инвестору) за 30 секунд. Если вы это умеете, значит, вы достаточно хорошо понимаете выполненную работу, чтобы клиент принял ее результаты.

Представьте, что вы присутствуете на собрании, посвященном презентации итогов масштабного проекта. Вы с другими членами команды до двух часов ночи вычитывали текст «синих книжек»⁷ и проверяли, чтобы каждая запятая стояла на своем месте. Вы одеты в строгий костюм и стараетесь выглядеть расторопным и деловитым. Ваш клиент – компания из списка Fortune 50. Ее руководство, которому не терпится услышать от консультантов McKinsey слово истины, занимает места в зале заседаний, расположенного на самом верху небоскреба. Но тут в комнату быстрым шагом входит президент компании и говорит: «Прошу прощения, присутствовать не могу. У нас кое-какие проблемы, и мне нужно бежать на встречу с адвокатами». Затем он поворачивается к вам и спрашивает: «Могли бы вы спуститься со мной на лифте и рассказать, в чем суть ваших рекомендаций?» Лифт спускается на первый этаж за 30 секунд – сумеете ли вы за это время пересказать президенту суть вашего решения? Сумеете ли убедить его в том, что данное решение – единственно верное? В этом и состоит принцип «проверки лифтом».

Данный принцип (или его аналоги) применяется во многих компаниях, так как он выступает отличной гарантией того, что рабочее время руководителей используется максимально эффективно. Например, менеджеры Procter & Gamble должны уметь составлять служебные записки объемом в одну страницу. Продюсер в Голливуде может попросить сценариста изложить идею нового сценария в одном абзаце. Если продюсер прочитает несколько первых строчек и они ему понравятся, то у сценариста появится шанс обсудить с ним идею фильма и даже получить заказ на создание сценария. Джейсон Клейн, став президентом компании Field & Stream, ввел «проверку лифтом» в число обязательных тренингов для сотрудников:

Мои продавцы совершенно не умели рассказывать клиентам про журнал. Из-за этого объем рекламы неуклонно падал. Чтобы исправить ситуацию, я придумал тренировку в стиле «проверки лифтом»: сотрудник отдела по работе с клиентами должен был рассказать мне о журнале за 30 секунд. Благодаря тому, что продавцы отрабатывают этот навык, объем рекламы в журнале растет из года в год.

Как можно втиснуть итоги шести месяцев работы в 30 секунд? Для этого начните с краткого описания проблем, которые взялась решить ваша команда. Помните, что клиент желает знать только ваши рекомендации и выгоду, которую он получит, осуществив их. Если рекомендаций много, перечислите лишь три самых важных и прибыльных. Отбросьте все доказательства – вы предъявите их потом, когда времени будет больше.

Предположим, анализ фактов показал, что клиент (компания-производитель) продает слишком мало продукции, потому что его отделы продаж организованы по территориальному принципу, а не по типам покупателей. У вас имеется масса доказательств этому – анализ объ-

⁷ Так называется презентационный отчет McKinsey, имеющий обложку синего цвета.

емов продаж по типам покупателей, интервью с самими покупателями, изучение в полевых условиях розничных и оптовых продаж и многое другое. Попад в лифт с президентом компании-клиента, просто скажите ему: «По нашему мнению, продажи можно увеличить на 50 процентов за три года, если организовать отделы продаж в соответствии с типами покупателей. Детали обсудим позднее. Всего хорошего!».

Срывайте низко висящий плод

Иногда бывает так, что в процессе поиска решения возникает догадка о том, как добиться немедленных улучшений в работе компании-клиента, хотя сама проблема еще не решена. Не упускайте такую возможность! Для вас и вашей команды она знаменует маленькую победу. Она поднимет боевой дух и укрепит доверие к вам, а клиент лишний раз увидит, как вы стараетесь.

Консультанты McKinsey поступают именно так. За те полгода (или больше), которые длится крупный проект, клиента может охватить нетерпение и желание услышать о каких-нибудь результатах работы. Если вы время от времени будете подбрасывать ему небольшие практические рекомендации, то давление на команду с его стороны ослабнет.

Однажды моим клиентом была уже упоминавшаяся брокерская контора. Благодаря принципу «80 на 20» мы извлекли немало ценных наблюдений из анализа продаж и объема торгов и захотели рассказать о них руководителям отдела по торговле корпоративными акциями. Мы договорились о встрече с начальником отдела и главами бизнес-подразделений: продаж, трейдинга, исследовательским и т. д. Факты выпало представлять мне, поскольку именно я руководил анализом данных. Эти факты подействовали на бывалых брокеров с Уолл-стрит, как удар грома. Они не имели ни малейшего представления о том, до какой степени неэффективными были операции их компании.

Презентация имела два важных следствия. Во-первых, она доказала тем из руководителей, которые вначале смотрели на McKinsey довольно косо, что у компании имелась серьезная проблема и мы оказались в состоянии эту проблему решить. Во-вторых, лично представив результаты исследований, я значительно вырос в глазах этих руководителей, и работа команды благодаря этому обстоятельству сильно облегчилась. Если раньше я казался им желторотым МВА-шником, который сует нос в их дела, то теперь они увидели во мне человека, который способен решать их проблемы.

Сорвав низко висящий плод, т. е. не поддавшись искушению копить собранную информацию до итоговой презентации, мы добились того, что клиент стал относиться к нам гораздо благожелательнее, наша работа с ним значительно облегчилась, а мы сами стали чувствовать себя намного увереннее.

По сути дела, речь идет об удовлетворенности клиента в рамках долговременных взаимоотношений. Ваш клиент – это покупатель вашего товара, потребитель вашей услуги или просто ваш начальник. Кто бы он ни был, всегда старайтесь делать так, чтобы ему было хорошо и он ощущал, что вы о нем заботитесь. Например, если вы приступили к 3-месячному проекту по разработке компьютерной программы и уже написали ее работающую промежуточную версию, которая может решить какие-то из проблем заказчика, то не ждите, а сообщите об этом своему начальнику. Иногда прибыль приносит даже частичное решение проблемы, но клиент при этом должен четко понимать, что вы передаете ему промежуточный вариант. Эти мелочи значительно облегчат жизнь и вам, и вашим клиентам.

Ежедневно составляйте список сделанного

В процессе поиска решения вы узнаете много нового. Выработайте привычку подытоживать это новое на бумаге – со временем эта привычка начнет стимулировать ваше мышление. Сформулированное на бумаге, новое знание уже никуда не исчезнет и всегда будет под рукой.

Вам может показаться, что списки сделанного составляют только скряги. В таком случае напомним, что не следует торопиться с выводами и подгонять факты под готовый ответ.

Типичный рабочий день консультанта McKinsey может начаться с мозгового штурма в 9 утра, в 10 часов консультант встречается с клиентом, на 11 часов у него запланировано посещение завода, а потом он обедает в компании с директором. Затем могут идти дополнительные интервью с клиентом или вечернее совещание команды, после чего консультант спешит на семинар по рекрутингу. В таких условиях новые знания, полученные человеком, смешиваются друг с другом подобно чернилам разных цветов. Даже если вы ведете конспект интервью и подробно записываете все, что говорится на совещании команды, кое-что важное все равно ускользнет.

Чтобы избежать этого, в конце каждого дня садитесь за стол и излагайте на бумаге три главных вещи, которые узнали за день. При этом можно набросать и несколько схем – аккуратность их оформления в данном случае роли не играет. Если новое знание не поддается схематизации (хотя консультанты McKinsey стараются все представлять в виде схем), то просто составьте перечень тезисов. Эти записи храните там, где они не потеряются, и не кладите их в папку с другими документами. Позднее, занявшись анализом, вы легко сможете вернуться к этим заметкам и еще раз продумать, чем они могут помочь в поиске решения.

Разумеется, этот небольшой вспомогательный прием не стоит доводить до крайности. Один менеджер McKinsey из Германии, работая в нью-йоркском офисе, каждый вечер составлял для себя целую презентацию прошедшего дня. Я не рекомендую так поступать, особенно если у человека есть чему посвятить время после работы. Этот менеджер находился вдалеке от дома, не имел в Нью-Йорке знакомых и ему надо было чем-то занять себя по вечерам. В такой ситуации ему наверняка помогли бы некоторые рекомендации из четвертой части книги.

Лучше дать хороший пас, чем пытаться забить гол

Нельзя объять необъятное, поэтому даже не пытайтесь это сделать. Просто старайтесь хорошо выполнять свою работу: гораздо лучше давать хороший пас другим игрокам, чем сразу бить по воротам и промахиваться в девяти случаях из десяти.

Вскоре после того, как я пришел на работу в McKinsey, руководство нью-йоркского офиса компании организовало коллективный выезд на отдых. В самый разгар этого отдыха нам пришлось прервать напряженные занятия гольфом, пейнтболом и дегустацией вин, чтобы прослушать лекцию (увы, от работы не спрятаться даже в выходные!). Лектором был президент крупной компании-производителя электроники, клиент Фирмы и бывший ее сотрудник. Главная мысль лекции была такой: «Старайтесь не забить гол, а дать грамотный пас. Не надо пытаться выполнить работу всей команды в одиночку».

Для меня это было неожиданностью, ведь консультанты McKinsey только и делали, что оттачивали умение забивать голы в одиночку. Все они – люди с блестящим образованием и достижениями во многих областях, которым уже на этапе найма на работу пришлось производить впечатление на множество наблюдательных и недоверчивых консультантов McKinsey. Требование «умерить пыл» показалось мне странным и даже неуместным.

Лишь по прошествии нескольких лет я осознал смысл слов этого человека. Он был совершенно прав по трем причинам:

- Невозможно все делать самому постоянно.
- Если у вас однажды получится все сделать самому, окружающие начнут предъявлять к вам завышенные требования.
- Если вы окажетесь не на высоте этих требований, то вернуть доверие окружающих будет очень сложно.

Невозможно все делать самому постоянно. Проблемы в бизнесе бывают на редкость многоплановыми – особенно это касается проблем, решения которых ищут консультанты McKinsey. Если другие члены команды не будут ощущать вашу поддержку, то ценные ресурсы пропадут зря. Этот принцип верен в отношении как опытных руководителей, так и молодых сотрудников, на университетских дипломах которых еще не просохли чернила. Мало кто имеет достаточно интеллектуальных сил, чтобы решать проблемы в одиночку.

Если у вас однажды получится все сделать самому, окружающие начнут предъявлять к вам завышенные требования. Предположим, вы совершили нечеловеческое усилие, превзошли самого себя и сделали всю работу в одиночку. Вы забили гол без помощи команды. Мои поздравления: теперь ваш начальник или акционеры начнут требовать демонстрации таких способностей всякий раз, когда вы выходите на поле.

Если вы окажетесь не на высоте этих требований, вернуть доверие окружающих будет очень сложно. Как говорят в McKinsey, ты талантлив настолько, насколько показал это в последнем проекте. Если проект получился не очень удачным, вся твоя предыдущая работа обесценивается. Менеджеры перестанут приглашать тебя в состав своих команд, интересные проекты будут осуществляться без твоего участия, возможности для повышения квалификации исчезнут, и твой карьерный рост остановится. В итоге тебе придется снова составлять резюме и искать работу.

То же самое происходит на рынке ценных бумаг. У компании, сообщающей о ежегодном 20-процентном росте прибыли акции стремительно дорожают. Однако стоит прибыли упасть хотя бы на цент в одном из кварталов, и ситуация резко меняется. Биржевики в испуге начинают избавляться от акций, и цена их стремительно падает. Даже если прибыль компании продолжит устойчиво расти, может понадобиться несколько лет, прежде чем инвесторы вновь захотят купить ее акции.

В детстве у меня была настольная игра в бейсбол. Игравший мог составлять свою команду из фигурок тогдашних звезд бейсбола, а также из великих бейсболистов прошлого. Каждая фигурка стояла на кружке картона, разбитого на сектора с цифрами, обозначающими результаты спортивной карьеры этого игрока: столько-то одиночных передач, двойных передач, пробежек и аутов. От величины этих цифр зависел и размер сектора. Игра происходила так: на этот картонный кружок ставился волчок со стрелкой, который раскручивался, и на какое действие указывала стрелка, то и выполнял соответствующий игрок. Из этой игры я хорошо помню, что мастера пробежек одновременно имели и больше всего аутов.

Разумеется, можно сколько угодно говорить о необходимости бить целенаправленно, а если промахиваться, то промахиваться красиво. Большое число аутов не мешают игроку, который быстро набирает очки. Однако в мире большого бизнеса гораздо выгоднее делать передачи и давать пас, чем забивать голы в одиночку.

Занимаясь частями, не забывайте о целом

Время от времени делайте остановку в работе и задавайте себе самые общие вопросы: «Насколько то, что я сейчас делаю, помогает приблизиться к решению проблемы? Насколько оно развивает мое мышление? Является ли это дело самым важным в данный момент? Если нет, то зачем я им занимаюсь?»

В поисках решения проблемы очень легко потерять из виду главную цель. Если это случится, то вы начнете блуждать по болоту, которое будет засасывать вас все сильнее и сильнее. За первым анализом следует второй, из него логично вытекает третий – новые данные продолжают поступать, для их обработки необходимы новые и новые анализы, на которые уйдут новые дни (и ночи). Как только вы почувствовали, что вас начало засасывать в трясину, посмотрите на вашу работу со стороны и вспомните, какова была исходная цель. Восстановите общую картину, т. е. набор компонентов исходной гипотезы. Насколько то, чем вы занимаетесь, соответствует этой общей картине? Как бы ни было интересно выполнить тот или иной анализ, он будет напрасной тратой времени и сил, если не приблизит к решению.

Держите в голове список приоритетов и помните, что рабочий день не резиновый. Нет ничего более обескураживающего, чем оглядываться назад и понимать, что за весь день (или неделю) вы не сделали ничего, что приблизило бы к решению стоящей перед вами проблемы.

Вот что говорит по этому поводу один из бывших менеджеров McKinsey: «Самая ценная вещь, которую я узнал в Фирме, – это необходимость периодически восстанавливать общую картину происходящего, т. е. мысленно делать шаг в сторону, вспоминать исходные цели и решать, насколько имеет смысл то, чем я в данный момент занят».

Не бойтесь говорить «я не знаю»

С первого дня работы консультанта-новичка Фирма внушает ему представление о профессиональной добросовестности. Одним из главных признаков добросовестности является честность перед клиентами, коллегами и самим собой. Если вы чего-то не знаете, то, будучи честным человеком, вы должны открыто это признать. Это признание гораздо предпочтительнее, чем блеф.

Однажды утром мы собрались на презентацию промежуточных итогов проекта, заказчиком которого выступала компания из списка Fortune 50. Члены команды под руководством директора проекта⁸ (его звали Джон) знакомили заказчика с презентационными материалами. Я рассказал о своей части работы и теперь чувствовал лишь усталость, поскольку готовился к презентации до 4 часов утра. Обсуждение перешло на другие темы, о которых я имел слабое представление, и мой мозг начал медленно погружаться в блаженную дремоту. Я слышал, что говорили другие, но смысл их слов ускользал от меня, как вода сквозь пальцы.

Сонливость моментально улетучилась, когда Джон спросил: «Итан, что ты думаешь о точке зрения Сьюзи?» Я тут же попытался сконцентрироваться и вспомнить, о чем только что шла речь. За годы учебы в университете и бизнес-школе у меня выработались определенные рефлексy, и я произнес несколько фраз самого общего свойства. Разумеется, их можно было применить к чему угодно.

В этой ситуации было бы намного лучше просто ответить: «Я не уверен, что могу высказаться по этому поводу, так как плохо знаком с предметом». Даже если бы я сказал «Прошу простить, я отвлекся на минуту», Джон вполне бы меня понял, так как ему тоже, как и всякому консультанту McKinsey, иногда приходилось не спать до утра. Однако вместо этого я предпочел изобразить, что я в курсе, и попал в нелепую ситуацию.

Через несколько недель мы устроили праздничную вечеринку, посвященную окончании работы над проектом. Мы отправились в ресторан с мексиканской кухней, где ели начос и пили пиво. Затем менеджер проекта раздал каждому из членов команды по сувениру довольно откровенного или юмористического характера. Мне досталась настольная картинка в рамке, на которой фирменным шрифтом McKinsey было напечатано: «Научись говорить “Я не знаю”».

⁸ Директор проекта (ДП), или партнер, курирует проведение отдельного исследования; большинство ДП курируют несколько исследований сразу. ДП является совладельцем акций McKinsey.

Это мудрый совет, и картинка до сих пор стоит на моем столе.

Нет идей? Неправда!

Идеи у людей есть всегда, просто иногда надо приложить немного усилий, чтобы их обнаружить. Задайте несколько точных вопросов, и вы удивитесь, сколько нового услышите. Идеи, подкрепленные удачными догадками, быстро приблизят вас к искомому решению.

Если вы в ответ на какой-нибудь свой вопрос слышите фразу «У меня нет ни малейшей идеи!», не успокаивайтесь на этом. На самом деле «Нет идей» – это зашифрованное сообщение, означающее: «В настоящий момент я слишком занят, чтобы думать об этом», или «Боюсь, что эта вещь выше моего разума», или «Я слишком ленив, чтобы придумать что-нибудь полезное» (последний вариант – самый плохой).

Воспринимайте фразу «Нет идей» как вызов. Подобно скульптору, который, делая фигурку слона, берет кусок мрамора и отсекает от него все, что не похоже на слона, вы должны разбить «Нет идей» с помощью грамотно поставленных вопросов.

Джейсон Клейн, собираясь создать в своей компании новое подразделение, знал, что его главный конкурент тратит на развитие бизнеса в десять раз больше. Как убедить совет директоров, что они должны выделить дополнительное финансирование? Клейн поставил перед командой консультантов задачу: составить справку о расходах и доходах конкурента и выяснить, на что именно расходуются его средства. Он вспоминает об этом так:

Когда я поставил перед командой такую задачу, консультанты сказали, что не имеют ни малейшего понятия о том, как подступиться к решению. Тогда я спросил, знают ли они, сколько конкурент тратит на рекламу? Нет, но об этом можно предположить. Знают ли они, каковы у конкурента производственные издержки? Тоже нет, однако можно подсчитать себестоимость единицы продукции и умножить ее на известные цифры объема производства. И процесс пошел.

В итоге мы составили довольно подробный отчет о прибылях и убытках конкурента, опирающийся лишь на здравые предположения. Возможно, в чем-то мы ошиблись в несколько раз, но разве это играло роль? В данном случае важным было одно: наша сводка позволяла принять решение о развитии бизнеса.

Коль скоро вы не желаете мириться с отсутствием идей у других, у вас должно выработаться точно такое же отношение и к самому себе. Это вывернутое наизнанку умение говорить «Я не знаю», о котором мы говорили выше. Стоит лишь немного поразмыслить, чтобы понять, что вы знаете достаточно много сами или догадываетесь, где искать ответ (разумеется, если только вы не заснули посреди важной встречи).

Часть II

Практическое применение метода McKinsey

В первой части мы рассмотрели, как в McKinsey осмысляют проблемы в бизнесе и решают их с помощью анализа фактов, опирающегося на исходную гипотезу. Во второй части мы познакомимся с тем, как этот метод поиска решений консультанты McKinsey применяют на практике.

Мы рассмотрим работу над проектом в хронологическом порядке – сначала поговорим о продаже услуги (в случае McKinsey правильнее говорить о «получении заявки»), затем перейдем к формированию команды, проведению исследований и организации мозговых штурмов.

Во второй части книги у читателя появляется возможность взглянуть на проблему глазами консультанта McKinsey. Надеюсь, однако, что ее прочтение, в отличие от реального проекта, не потребует ночных бдений в течение полугода.

Глава 4

Получение заявки на проект

Как в McKinsey происходит процесс продаж

Сотрудники McKinsey любят говорить, что их компания, в отличие от большинства других, не занимается продажами в буквальном смысле. Несмотря на это, ее бизнес постоянно растет: Фирма может преподать массу ценных уроков о том, как предлагать свои услуги клиентам. Но предложить клиенту решить его проблему – это только полдела. Надо еще выбрать такие методы работы, которые помогут решить ее максимально эффективно. Консультанты McKinsey освоили и это искусство. В данной главе мы расскажем о секретах процесса продаж Фирмы, а также научим, как оценивать масштабы проекта и предполагаемый объем работы.

Как продавать, не продавая

Проблемы в бизнесе напоминают мышей: вы их не замечаете до тех пор, пока они не начинают подгрызать сыр. Люди, у которых нет мышей, не интересуются мышеловками. Зато когда мыши появятся, людям будет очень полезно знать, что у вас есть самая совершенная мышеловка. Это сравнение похоже на поучение то ли буддийского монаха, то ли бизнес-консультанта из Калифорнии. Есть такие товары, продажа которых идет гораздо лучше, если вы не ломитесь во все двери с рекламными образцами. Секрет их продажи состоит в том, чтобы появиться на сцене в нужный момент и дать нужным людям знать о том, что вы рядом.

Однажды вечером, часов в десять, я зашел в кабинет моего коллеги Доминика, чтобы передать кое-какие материалы, которые он хотел просмотреть завтра утром. К моему удивлению, Доминик все еще сидел за столом. Когда я спросил его, почему он до сих пор на работе, он ответил, что как раз завтра он организует «конкурс красоты» для потенциального клиента.

«Удачи, – сказал я, уходя от него. – Надеюсь, у тебя получится продать ему проект».

«Ну нет, – воскликнул он, – не забывай, что McKinsey не занимается продажами!»

Это утверждение может показаться странным. Если McKinsey не занимается продажами, то как у этой компании получилось вырасти до таких размеров? Тем не менее это сухая правда. Отсутствие продаж – одна из любопытных особенностей корпоративной культуры McKinsey. В ней отразился тот факт, что основатели компании работали в бухгалтерских и юридических фирмах еще до Второй мировой войны. В те далекие дни профессионалы считали ниже своего достоинства рекламировать свои услуги или бегать за клиентами.

Времена уже давно другие, но традиция «избегать» продажи осталась, потому что она как нельзя лучше подходит для консалтингового бизнеса.

Руководители McKinsey не занимаются обзвоном приемных Билла Гейтса и Теда Тернера, чтобы предложить помощь в решении проблем. Фирма не публикует рекламу где-нибудь в *Forbes* или *Barron's*, обещая солидные скидки клиентам. Деньги, которые получает партнер McKinsey, зависят прежде всего от размера заказа, который он находит для Фирмы, но при этом никто не обивает ничьих порогов. Консультанты McKinsey ждут, когда клиент позвонит им сам.

И он звонит, но не потому, что McKinsey продает услуги, а потому, что Фирма занимается *маркетингом*. Ее маркетинговые действия гарантируют, что, как только президент какой-нибудь компании столкнется с проблемой, он первым делом позвонит в ближайшее отделение McKinsey. Прежде всего, Фирма публикует статьи и книги, которые моментально становятся бестселлерами. Например, это знаменитая книга «В поисках совершенства» Питерса и Уотер-

мана⁹. Кроме этого, Фирма выпускает собственный научный журнал *The McKinsey Quarterly*, который бесплатно рассылается клиентам и всем бывшим сотрудникам Фирмы. Многие из этих сотрудников занимают руководящие должности в компаниях, которые могут стать клиентами в будущем. О Фирме много и охотно пишут журналисты. Многие партнеры и директора McKinsey снискали известность в качестве авторитетных экспертов в своих профессиональных областях. Например, это Лоуэлл Брайан, работавший советником Конгресса США по банкам, и Кенити Омае (недавно ушедший из Фирмы) – бизнес-гуру, которого в Японии называют «богом менеджмента».

McKinsey активно поддерживает неформальные контакты с потенциальными клиентами. Фирма поощряет участие своих партнеров в составе советов благотворительных фондов, музеев и учреждений культуры, поскольку многие члены этих советов одновременно являются руководителями компаний, которые могут стать клиентами Фирмы. Консультанты McKinsey бывают частыми гостями и на разнообразных отраслевых конференциях.

Регулярные встречи с бывшими клиентами позволяют консультантам McKinsey не только следить за судьбой уже завершенных проектов, но и гарантируют, что компания-клиент помнит о Фирме и обратится к ее помощи, если проблема возникнет еще раз.

Эти действия невозможно назвать «продажами» в буквальном смысле – их цель состоит в том, чтобы нужные люди в нужный момент вспоминали о Фирме. В результате телефоны на столах консультантов McKinsey постоянно звонят.

Если вы занимаетесь продажами, то вам неизбежно приходится тратить время на «холодный» обзвон потенциальных клиентов. Многим людям нравится такой способ искать покупателей, однако даже самый настырный и пронырливый продавец не сможет обойтись без маркетинга.

Если вы не заседаете в совете благотворительного фонда вместе с миллиардером Уорреном Баффетом – не беда. Всегда можно отыскать неформальный доступ к существующим или потенциальным клиентам. Торговые выставки, конференции и даже простые встречи за рюмкой в баре дают вам шанс сообщить людям о своих товарах или услугах. Существуют ли в вашей области специализированные журналы? Их редакции всегда охотятся за инсайдерской информацией. Напишите интересную статью, и ваше имя станет известно людям, которые иначе никогда бы про вас не узнали. Сведите знакомство с конкурентами. В жизни все переменчиво, и сегодняшний конкурент завтра может стать вашим клиентом. Ваша задача – сделать так, чтобы он про вас знал! Подобные действия гарантируют, что, как только у клиента возникнет потребность, которую вы можете удовлетворить, ему на ум придет именно ваше, а не чье-нибудь другое имя.

Остерегайтесь пустых обещаний: планирование проекта

Когда вы составляете план проекта по заказу клиента или по заданию руководства собственной компании, не взваливайте на себя больше, чем в состоянии унести. Устанавливайте промежуточные ориентиры и последовательно их достигайте. Только так ваши цели осуществятся, а клиент будет удовлетворен.

Когда на пороге McKinsey появляется клиент с проблемой, он желает, чтобы она была решена уже вчера, а ему это решение ничего не стоило. К счастью, большинство клиентов понимает, что такое желание неосуществимо. Однако при составлении плана проекта клиент добивается от консультантов (как правило, представителями Фирмы выступают директор по свя-

⁹ Thomas Peters, Robert Waterman. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York, Harper & Row, 1982.

зам с клиентами¹⁰ или директор проекта) максимальных результатов за минимальное время. Работа консультантов оплачивается по часам, и эти часы обходятся клиенту недешево.

Директор, составляющий план проекта, выступает посредником между клиентом с его требованиями и командой с ее реальными возможностями. Интенсивность работы можно наращивать только до определенного предела, после чего начнет страдать ее качество. Консультанты McKinsey работают над проектом не покладая рук, однако запас прочности ограничен даже у них. Кроме того, у людей есть личная жизнь, на которую они хотели бы отводить (хотя бы изредка) свободное время. Задача директора проекта – найти оптимальный баланс желаний и бюджетных ограничений клиента с возможностями консультантов Фирмы. Идеальное сочетание этих двух противоборствующих сил – проект, который команда из четырех-шести консультантов в состоянии завершить за три-шесть месяцев, при условии, конечно, что этот проект принесет клиенту ощутимую выгоду.

Когда Фирма приступает к изучению ситуации в бизнесе клиента, то почти всегда обнаруживаются дополнительные проблемы, на которые стоило бы также обратить внимание. Решению этих проблем надо посвящать другой проект в другое время. Таким образом, проекты McKinsey часто вырастают один из другого, и пока клиента устраивают результаты работы Фирмы, консультанты получают непрерывный поток заказов, которые плывут в руки сами, без дополнительных усилий.

Старшие менеджеры McKinsey умеют достаточно точно определять, какого рода результаты получит команда за время работы над проектом средней продолжительности. Некоторые директора проектов могут выстраивать баланс запросов клиента и возможностей команды с ювелирной точностью. Например, они говорят клиенту: «Мы сделаем X и Y. Мы могли бы сделать еще и Z, но есть риск, что люди не выдержат напряжения». Консультанты слышат от них иное: «Мы пообещали клиенту сделать Z, так что придется напрячься». Затем они организуют максимально интенсивную работу команды, а у клиента в итоге остается впечатление, что он получил больше, чем ожидал.

Разумеется, таким умением владеют не все директора проектов. В мою бытность консультантом некоторым директорам случалось обещать клиентам слишком много, а затем для команд, которыми они руководили, наступал кромешный ад. Таких директоров надо избегать – как и директоров, которые очень смутно представляют, каким должен быть итоговый продукт работы команды, и поэтому заставляют консультантов самим ломать голову над этим вопросом.

Какие уроки можно извлечь из планирования проекта в McKinsey? Если вы консультант, составляющий график проекта для стороннего клиента, то совет будет простым: во-первых, нельзя взыскивать на себя больше, чем вы (и ваша команда) в состоянии унести, а во-вторых, всегда четко представляйте себе итоговый продукт работы.

Однако если к вам в кабинет заглядывает начальник и говорит: «У нас возникли проблемы, и я назначаю тебя руководителем команды по их решению», – то в этом случае сценарий действий будет чуть сложнее. Ни в коем случае нельзя поспешно принимать это предложение. Если вы так сделаете, то впереди вас, возможно, ждет полный провал.

Прежде чем вы броситесь рыть землю в поисках решения, попробуйте осмыслить масштаб проблемы. Сумеете ли одолеть ее за отведенное время? Если нет, то потребуйте увеличить сроки, а еще лучше на пару с начальником подумайте, как разбить проблему на части удобоваримого размера. Представьте, каков будет итоговый продукт работы над каждой из этих частей – рекомендация, план внедрения, новый дизайн продукта и т. д. Подсчитайте, какие

¹⁰ Директор по связям с клиентами (DCS, Director of Client Services), или просто директор, курирует взаимоотношения Фирмы с клиентом. У директоров имеется большее количество акций Фирмы, чем у просто партнеров. Должность DCS является верхней ступенью служебной иерархии McKinsey.

понадобятся ресурсы, и заручитесь гарантией начальства, что эти ресурсы будут представлены. Позаботившись обо всем этом заблаговременно, вы избавите себя от массы неприятностей впоследствии.

Грамотное планирование проекта не влечет успеха автоматически, но оно, по крайней мере, облегчает начало работы.

Глава 5

Отбор консультантов в команду

О командах в McKinsey

Консультанты McKinsey никогда не работают в одиночку. Все действия коллективные – начиная от работы над проектом по заказу клиента и кончая принятием решений о компании в целом. Самая маленькая в моей практике команда состояла из меня и менеджера: мы занимались социально ориентированным проектом по заказу одного нью-йоркского театра. А если Фирма получает особенно крупный заказ, то над ним могут одновременно работать несколько команд из пяти-шести человек, образуя своего рода «метакоманду». В начале 1990-х годов был случай, когда такая метакоманда, работавшая над проектом по заказу AT&T, решила собраться и обсудить текущие дела, однако в штаб-квартире заказчика не нашлось настолько большого помещения, чтобы в нем поместились все. В итоге консультантам пришлось арендовать целый отель в Нью-Джерси.

McKinsey опирается на коллективную работу как на способ максимально быстрого нахождения решения. В одиночку человек не в состоянии решить комплексную проблему – по крайней мере, решить так, чтобы это решение соответствовало высочайшим стандартам Фирмы. Чем больше людей в команде, тем больше рук для сбора и анализа данных и, что еще важнее, тем больше голов для их осмысления. Если перед вами стоит необходимость решить проблему в бизнесе, соберите команду из квалифицированных людей. Когда проблема имеет комплексную, многоплановую природу, наличие дополнительных рук не только облегчает работу, но и делает ее гораздо более результативной.

Фирма разработала целый ряд методов составления эффективно работающих команд. В этой главе вы узнаете, как правильно подбирать людей в состав команды. Вы также познакомитесь с некоторыми методами стимулирования высокой продуктивности в любых (даже самых неблагоприятных) условиях.

Как правильно выбирать людей

Нельзя поручать решение проблемы первым попавшимся сотрудникам. Вначале продумайте, люди с какими навыками и личными качествами вам нужны, и только затем приступайте к подбору членов команды.

Чтобы эффективно решать проблемы в бизнесе, в команду следует отбирать лишь самых талантливых из имеющихся в наличии сотрудников. McKinsey активно задействует мировые резервы наиболее одаренных и интеллектуально развитых людей, сильные и слабые стороны которых внимательно изучаются. Однако даже имея к своим услугам человеческие ресурсы всего мира, менеджеры и директора McKinsey должны в совершенстве овладевать искусством составления команды. Опыт Фирмы будет для вас полезным, даже если у вас нет доступа к таким ресурсам.

В McKinsey известны две теории подбора команд. Согласно первой из них, главное качество команды – сила ее совокупного интеллекта. Иными словами, успех гарантирован, если команда состоит из умных людей вне зависимости от их профессионального опыта или, допустим, отношения к личной гигиене. Вторая теория гласит, что на самом деле важен не интеллект (высокий уровень его развития есть вещь сама собой разумеющаяся для консультанта, иначе он не попал бы на работу в Фирму), а специфические навыки и умения.

Ни одну из этих теорий нельзя назвать ни абсолютно истинной, ни целиком ошибочной. Состав команд может быть разным в зависимости от проекта и запросов клиента. Есть проблемы, которые поддаются решению лишь при массированном мозговом штурме. Например, если у вас есть множество сложнейших данных, подлежащих расшифровке, то вам для работы понадобятся двое-трое сильных аналитиков и вы не станете смотреть, любят они жевательную резинку или нет. А если вы, допустим, составляете план масштабной реорганизации и знаете, что придется принимать много болезненных для кого-то решений, то вам лучше пригласить сотрудника, обладающего хорошими навыками работы с людьми и опытом проведения такого рода реорганизаций.

Еще один важный процесс – распределение консультантов по командам. Перед началом проекта его директор или менеджер подбирает консультантов из числа тех, кто на этот момент свободен. «Менеджер по подбору консультантов» (или офис-менеджер) составляют списки свободных сотрудников. В этих списках отмечен опыт каждого человека, рейтинг его аналитических способностей, навыки работы с клиентом и так далее. Рейтинги имеют лишь приблизительный характер: опытный менеджер проекта все равно беседует с каждым потенциальным членом команды, прежде чем пригласить его в проект.

Аналогичным образом, при выборе сотрудников никогда не следует полагаться на их отличные рекомендации. Побеседуйте с каждым человеком лично и попробуйте понять, насколько мнение коллег о нем соответствует истине. Возможно, при работе над последним проектом кому-то просто повезло, кто-то другой – племянник президента компании и поэтому про него боятся говорить плохо (впрочем, в таком случае вас могут просто заставить с ним работать), а поговорив пару минут с третьим, вы понимаете, что этот человек легко доведет вас до сумасшедшего дома, случись вам работать вместе.

Если вам повезло собственноручно выбирать коллег, то используйте этот шанс максимально осмотрительно.

О пользе командной сплоченности

Известно, что команда работает намного лучше, если ее участники хорошо ладят друг с другом. Вы как руководитель команды должны предпринимать определенные действия по сплочению людей, однако остерегайтесь превращать эти действия в рутину.

Для консультантов McKinsey мероприятия по сплочению команды есть нечто само собой разумеющееся. За время работы над проектом члены команды несколько раз выезжают вместе на ужин в самых дорогих ресторанах города, на цирковое представление или спортивное состязание – все это за счет Фирмы (т. е. клиента, в конечном итоге). Однажды команда во главе с директором проекта даже ездила на выходные во Флориду.

Для вас как руководителя очень важно решить вопрос о степени формализации отношений между людьми. По своему личному опыту и по опыту других бывших консультантов, я склонен допустить, что служебных формальностей должно быть немного. Зато даже самая робкая попытка сплотить команду окупается сторицей. Перед вами как руководителем стоит важнейшая задача – поддерживать в команде деловой настрой (об этом см. следующий раздел). Бывший старший менеджер McKinsey Эйб Блейберг говорит об этом так:

Полагаю, что важны далеко не только действия по сплочению команды, но и слаженная, эффективная работа ее участников. В ходе выполнения проекта у одних команд получается так работать, у других – нет. Важно и то, чтобы люди в команде знали, что их уважают и с их соображениями считаются.

Сплочение команды не всегда заключается в совместных походах в театр, кино или ресторан. Большинство людей, в том числе и самые закоренелые трюдоголики, прежде всего заинтересованы в том, чтобы побольше времени

проводить с семьями. Для них это куда важнее, чем походы с коллегами на театральное представление.

Если команде суждено превратиться в сплоченный коллектив единомышленников, это чаще всего происходит в самом процессе работы. В типичном случае команда консультантов McKinsey работает у клиента по 10–14 часов по будним дням плюс еще один выходной. Таким образом, времени для знакомства друг с другом у людей предостаточно. Кроме того, в командировках консультанты чаще всего обедают и ужинают вместе. Зачем вам как руководителю отнимать у них еще больше свободного времени? Если командная работа не клеится, то чем может помочь коллективный ужин в ресторане?

К мероприятиям по налаживанию командной работы подходите осмотрительно. Попробуйте привлечь к решению этой задачи и супругов ваших консультантов: это поможет им лучше понять, чем занимаются их «половинки», а вы получите гораздо более полное представление о личных качествах членов команды. Что бы вы ни предпринимали, уважайте свободное время сотрудников. Как заметил бывший консультант Фирмы, лучшими коллективными ужинами команды были обеды: его руководитель, судя по всему, прекрасно отдавал себе отчет в том, что у сотрудников есть не только работа, но и личная жизнь.

Замеряйте «температуру» команды и следите за настроением ее членов

Постоянно следите за настроением членов команды. Если вы не станете этого делать, эффективность работы быстро пойдет на спад. Регулярно проверяйте, насколько хорошо людям работается.

В свое время мне довелось участвовать в двух неудачных проектах. Оба они пали жертвой внутренних разногласий среди руководства компании-клиента – консультанты McKinsey оказались между молотом и наковальней враждующих фракций. По окончании первого из этих проектов я понял, что мы потерпели неудачу, и был готов заняться новым проектом. А после второго я даже захотел уволиться из Фирмы¹¹. Почему моя реакция на неудачу была настолько разной? Все дело в настроении команды.

Менеджер «плохого» проекта (имя его опустим) руководил командой по методу выращивания шампиньонов: «Поливай навозом и держи в темноте». Мы, консультанты, не имели ни малейшего представления о том, то происходит в рамках проекта. У меня, в частности, ни разу не возникло ощущения, что моя работа имеет хоть какой-то смысл. В противоположность этому, менеджер «хорошего» проекта всегда ставил нас в известность о происходящем, а если он чего-то не знал сам, то так об этом и говорил нам. Мы были осведомлены о разногласиях в стане клиента, мы понимали их причины, и понимание значительно облегчало нам работу. Кроме того, кабинет этого менеджера всегда был открыт для нас, и он заботится о наших интересах не меньше, чем об интересах клиента¹².

В чем состоит секрет поддержания психологического комфорта в команде? Вот несколько правил, которые легко запомнить.

Регулярно измеряйте «температуру» команды. Почаще беседуйте с коллегами. Убеждайтесь, что им комфортно заниматься тем, чем они занимаются. Отвечайте на любые их вопросы о работе, о смысле выполняемых действий. Если сотрудники выражают недовольство чем-то, немедленно принимайте меры.

¹¹ В тот раз я вместо увольнения провел целую неделю, катаясь на горных лыжах, после чего почувствовал себя значительно лучше.

¹² Оба менеджера в конце концов стали партнерами McKinsey – этот факт иллюстрирует, насколько разные навыки Фирма ценит в директорах проектов.

Двигайтесь устойчивым курсом. Если вы начнете метаться между приоритетами или анализами, то работа быстро зайдет в тупик и деловой дух угаснет. Ясно представляйте себе направление, в котором двигаетесь, и твердо его придерживайтесь. Потратьте лишний день на выбор этого направления, а если вы хотите резко его сменить, объясните коллегам причины и дайте им возможность высказать свои точки зрения.

Члены команды должны знать, почему они занимаются тем, чем занимаются. Сотрудникам необходимо сознавать, что их работа ценна для клиента. Едва ли есть нечто более деморализующее, чем знание о том, что ваша работа не имеет ни ценности, ни смысла. Не допускайте, чтобы у команды появлялось чувство, что полмесяца работы было потрачено впустую.

Относитесь к коллегам с уважением. Любое проявление неуважения непростительно и непозволительно для профессионала. Уважение – не только вежливость. Это и необходимость все время помнить, что у членов команды могут быть совсем иные цели, чем у вас, и что у них есть личная жизнь. Возможно, больше всего на свете вы любите работать до полуночи шесть дней в неделю, но у людей из вашей команды по вечерам наверняка есть занятия поинтереснее. Разумеется, в исключительных ситуациях команде придется засиживаться допоздна, однако прежде чем назначать собрание на 10 часов вечера, вам надо удостовериться, что это одна из тех исключительных ситуаций. Кроме этого, уважение означает, что вы никогда не попросите другого сделать то, чего бы не стали делать сами. В мою бытность консультантом мне было гораздо легче оставаться в офисе до полуночи, когда я знал, что вместе со мной остается менеджер проекта.

Познакомьтесь с членами команды поближе. Есть ли у них супруги, дети, какое у них хобби? Знание об этом поможет вам гораздо лучше понимать коллег. Не упускайте возможность рассказать им и о себе: подчиненные тогда начнут воспринимать вас как часть «мы», а не «они». Кстати, такая открытость гораздо лучше сплачивает команду, чем совместные поездки на футбол. Попадая в сложное положение, применяйте «метод президента Клинтона»: если видите, что ничего не получается (как это было в двух проектах у меня), что проблема не решается, а клиент недоволен, вам не остается ничего другого, как развести руками и сказать: «Я разделяю вашу озабоченность». Жизнь продолжается, и вам все равно необходимо двигаться вперед.

Многомесячные усилия по решению сложнейших проблем едва ли похожи на дорогу, усыпанную лепестками роз. Однако если вы стараетесь поддерживать в команде психологический комфорт, то по окончании проекта люди, по крайней мере, не будут испытывать острого желания уволиться.

Глава 6

Управление служебной иерархией

О служебной иерархии в McKinsey

В отношении служебной иерархии у Фирмы происходит своего рода раздвоение личности. С одной стороны, эта компания заявляет, что никакой иерархии у нее на самом деле нет. С другой стороны любой консультант (настоящий или бывший) расскажет вам, что в Фирме есть по крайней мере две служебных иерархии. Оба этих утверждения верны.

Едва ли на свете есть компания с более «плоской» иерархией, чем McKinsey. Будучи консультантом, я мог без предупреждения зайти в кабинет менеджера проекта и обсудить с ним любые рабочие вопросы. На совещаниях самые молодые из консультантов и самые старшие из директоров высказывают идеи на равных, и эти идеи обсуждаются и критикуются в равной степени (так, по крайней мере, бывает чаще всего).

В то же время, однако, в McKinsey есть начальники и подчиненные. Директора и (в меньшей степени) партнеры принимают решения, касающиеся всей Фирмы в целом, а менеджеры проектов, консультанты, аналитики и вспомогательный персонал должны эти решения выполнять. Когда я расходился во мнениях с менеджером проекта, то в конце концов побеждал он. А если его мнение расходилось с мнением директора проекта, то одерживал верх директор.

В McKinsey есть еще одна служебная иерархия – неофициальная. Она основана на опыте, заслугах и способностях людей. На каждом уровне служебной лестницы есть свои «звезды». Консультант-«звезда» может самостоятельно выбирать, в каких проектах ему участвовать. В случае менеджера-«звезды» все консультанты хотят попасть в его проект. Если это «звездный» директор проекта или директор по связям с клиентами, то все желают видеть его своим наставником или покровителем. С другой стороны, консультанты, от которых мало проку, долго в McKinsey не задерживаются. После первого же неудачного проекта менеджеры и директора не захотят приглашать такого консультанта в свою команду. Аналогичным образом, консультанты знают, каких менеджеров лучше избегать и какие директора перестали расти по служебной лестнице.

В каждой компании есть свой собственный подход к служебной иерархии. Вполне возможно, что подход вашей компании не будет иметь ничего общего с подходом McKinsey. Однако сотрудники Фирмы выработали немало приемов и принципов организации служебной иерархии, которые будут эффективными для любой компании. Эти приемы и принципы избавят вас от множества лишних проблем и помогут быстро продвигаться вперед.

Позаботьтесь о начальнике

Позаботьтесь о своем начальнике, и начальник позаботится о вас. Это иерархический вариант принципа «услуга за услугу».

Однажды в самом начале своей карьеры консультанта я несколько недель занимался сбором информации о конкуренте клиента. Пришло время представлять ее руководству крупной производственной компании с сильной вертикальной иерархией. Поскольку я выглядел в то время очень «зелено», презентацию взял на себя менеджер моего проекта. Меня это несколько расстроило, хотя я хорошо понимал причины такого решения.

За несколько часов я настолько подробно разъяснил менеджеру результаты моего анализа, что он стал разбираться в них не хуже меня самого. На следующий день он смог очень убедительно провести презентацию. Когда клиент задавал вопросы, менеджер отвечал, а я в это

время писал ему записки, шептал на ухо подсказки и указывал на соответствующие страницы печатного текста презентации. Клиенту понравилась и презентация, и сам менеджер. А менеджеру (моему начальнику) и директору проекта (начальнику моего начальника) понравился я. Я отлично справился с работой, и Фирма этого не забыла.

В любой вертикально устроенной организации самым важным для вас человеком является босс. При работе в командах или вне главного офиса (в другом городе или другой стране) важность роли начальника возрастает многократно. Бывает, что ваш начальник – единственный представитель компании, который поддерживает с вами контакт, поэтому в ваших интересах сделать так, чтобы ему было хорошо.

«Делать хорошо» своему начальнику означает две вещи. Во-первых, это значит, что вы должны максимально хорошо выполнять свою работу. Если вы отлично справляетесь с обязанностями, то задача начальника значительно облегчается.

Во-вторых, всегда обеспечивайте начальника всей необходимой информацией. Постоянно держите его в курсе дел – пусть он всегда знает, где вы, что делаете и какие у вас затруднения. Однако перегружать его лишней информацией не следует. Чтобы этого избежать, продумайте, что именно должен или хочет знать начальник. Для сообщения информации используйте грамотно составленные электронные письма или голосовую почту.

Лично вам соблюдение этих правил поможет не меньше, чем начальнику. Помните: вашему боссу хорошо – и вам хорошо.

Активно ищите свое место в иерархии

Если у вас достаточно сил, с первого же дня работы добивайтесь, чтобы коллеги относились к вам как к равному. Продолжайте поступать так до тех пор, пока вас не попросят остановиться. Разумеется, эта стратегия подходит не для каждого.

Консультанта-новичка Хэмиша Макдермота, незадолго до этого окончившего Кембридж с дипломом по философии, включили в команду, занятую «внутренним исследованием» (в McKinsey так называется учебный проект) для Лоуэлла Брайена, одного из директоров и весьма авторитетного человека. Лоуэлл недавно закончил писать вторую главу книги о банкротствах банков и попросил членов команды дать свои комментарии к тексту. Хэмиш воспринял эту просьбу слишком буквально, и подробно описал логические изъяны, найденные им в тексте главы. Вот как вспоминает об этом Хэмиш:

Проработав в Фирме всего неделю, я стал указывать начальнику финансового направления на логические ошибки и неверные аргументы. Разумеется, при этом я взял точно такой же сухой, высокомерный тон, какой был у экзаменаторов в Кембридже: «Такой-то студент предпринял смелую попытку доказать свое утверждение, однако не смог этого сделать по следующим 16 причинам...»

На тот момент Лоуэлл был в отъезде, и Хэмиш отправил ему свои комментарии по факсу, не показывая менеджеру проекта. В большинстве других компаний этого было бы достаточно для увольнения сотрудника, однако Лоуэлл не выказал ни малейшего недовольства. Позже менеджер проекта заметил Хэмишу, что высокомерный тон комментариев надо было поумерить. Когда книга вышла в свет, Лоуэлл подарил Хэмишу экземпляр с дарственной надписью: «Спасибо за помощь, особенно со второй главой». Дальнейшая карьера Хэмиша в Фирме была в высшей степени успешной.

Этот случай свидетельствует, что в компаниях, где продвижение по служебной лестнице зависит только от личных способностей человека, можно смело добиваться отношения к себе как к равному до тех пор, пока вам не скажут: «Нет, тебе все-таки надо сделать так, как я сказал». Впрочем, такие вещи говорят исключительно редко. По словам Хэмиша:

Как ни натянуто это звучит, в определенном смысле, чтобы стать хорошим консультантом, надо научиться действовать напористо. Очень часто встречаются ситуации, когда вам надо всего лишь сделать вид, что вы в состоянии нечто выполнить, с кем-то поговорить или получить доступ к той или иной информации, хотя на самом деле у вас никаких прав на все это нет.

Эта стратегия рискованна, и она тем рискованнее, чем сильнее в компании выражена иерархия. В организациях с жесткой вертикальной структурой необходимо четко понимать, где начинаются границы чьей-нибудь власти. При этом всегда будьте готовы немедленно отступить назад, чтобы вас ненароком не раздавили.

Глава 7

Как проводить исследование

Об исследованиях McKinsey

Поиск решения начинается с проведения исследования. Прежде чем команда выдвинет исходную гипотезу, разложит проблему на компоненты и выявит ключевые факторы, она должна собрать всю необходимую информацию.

Каждый консультант в начале своей карьеры в McKinsey большую часть времени проводит за сбором информации в книгохранилищах Фирмы, в многочисленных базах данных или в Интернете. Сбор, сортировка, анализ данных – навыки, оттачиваемые большинством консультантов-новичков.

Консультанты разработали множество приемов, позволяющих резко ускорить сбор и анализ данных. Эти приемы можете использовать и вы.

Не будем изобретать велосипед (часть 2)

Какой бы сложной ни была проблема, всегда есть вероятность, что кто-то, где-то когда-то уже сталкивался с чем-то подобным. Часто этот человек работает рядом с вами, и ему можно просто позвонить. Вам лишь остается узнать, кто это, и проконсультироваться с ним, тем самым сэкономив массу времени и сил. Ваше время слишком дорого стоит, поэтому не изобретайте велосипед!

У McKinsey имеется электронная база данных PDNet¹³, где хранятся отчеты обо всех недавних проектах и внутренних исследованиях. В первый год работы в Фирме в мои обязанности входил поиск в этой базе данных информации, способной пролить свет на проект, которым занималась моя команда. Я изучал, как решались похожие проблемы в родственных отраслях. Каждый запрос в PDNet выдавал колоссальное количество источников, которые мне приходилось просматривать и отбирать относящиеся к делу. В итоге этой кропотливой работы (занимавшей целые дни напролет и большинство вечеров) обычно находилось то, что направляло усилия команды в нужную сторону.

У McKinsey есть и другие ресурсы, которые облегчают работу консультантов. Это первоклассная библиотека деловой литературы, в которой хранятся все книги и журналы по бизнесу, которые выходили в свет. Кроме того, компания имеет доступ к коммерческим базам данных Lexis/Nexis, Dun & Bradstreet, Datastream. А главное, в библиотеке компании работают специалисты по поиску информации, которые активно занимаются информационной поддержкой работы консультантов. Кроме них, в штате Фирмы работают старшие специалисты по информационному обеспечению, которые являются экспертами по отдельным отраслям. Их помощь была особенно ценной, когда нам приходилось один месяц работать по заказу клиента из банковской области, а следующий месяц – по заказу компании-производителя реактивных двигателей.

Мой самый первый проект в Фирме выполнялся по заказу финансового подразделения очень крупного производителя компьютеров и компьютерных программ. Клиент хотел получить рекомендации относительно расширения бизнеса в мировом масштабе. В частности, он

¹³ Это база данных обо всех учебных проектах Фирмы, внутренних исследованиях, а также проектах, выполненных по заказу клиентов. В целях сохранения конфиденциальности перед помещением в эту базу данных все названия компаний-клиентов зашифровываются.

хотел знать, какими способами крупнейшие иностранные промышленные конгломераты удерживают финансовый и управленческий контроль над своими офшорными «дочками», а также каковы плюсы и минусы этих способов контроля. Данной частью проекта менеджер поручил заниматься мне. У меня было три недели на доскональное изучение четырех крупнейших промышленных конгломератов мира и формулировку полезных для клиента выводов.

Первым делом я обратился к PDNet. На мое счастье, другая команда консультантов совсем недавно составила подробную характеристику одного из самых сложных для меня объектов – компании Daimler-Benz. В итоге буквально через полдня у меня в руках оказался материал, на самостоятельный сбор которого ушла бы целая неделя напряженных поисков. Но что самое ценное, мне стали известны имена экспертов по Daimler-Benz, которым я позвонил и задал дополнительные вопросы. Таким образом я выиграл значительное время для работы над остальными компаниями, и в итоге моя команда представила материал, который впечатлил клиента своей глубиной.

У вас может не быть доступа к PDNet, зато, если вы работаете в крупной компании, у вас наверняка есть доступ к «корпоративной памяти» – базам данных, файлам, учебным материалам. Кроме этого, у вас есть возможность общаться с коллегами. Но даже если вы работаете в одиночку, к вашим услугам есть богатейшие источники информации в виде отраслевых изданий, газетных статей, информационных рассылок и Интернета – главного источника информации. Наряду с этим, есть и обычные библиотеки, хранящие массу полезной информации.

Заведите контакты с конкурентами. Многие бизнесмены не прочь поделиться информацией по принципу «сегодня я, завтра мне». Если вы занимаетесь, скажем, рекламой, найдите в своем городе кафе, где любят собираться рекламисты. Держите нос по ветру и будьте в курсе событий в своей отрасли.

Чем бы вы ни занимались, всегда есть вероятность, что кто-то другой уже занимался чем-то подобным. Извлекайте опыт из чужих успехов и ошибок. Экономьте свое драгоценное время – и не изобретайте велосипед!

Советы о том, как собирать информацию

Используйте эти проверенные приемы для ускорения сбора информации.

При написании книги я беседовал с десятками бывших сотрудников McKinsey. Они рассказали мне о целом ряде приемов и хитростей, помогавших им успешно решать различные проблемы. Некоторые из них я привел ниже – используйте их, чтобы гораздо эффективнее проводить исследование.

Изучайте компанию, начиная с годового отчета. Если вы хотите максимально быстро познакомиться с какой-нибудь компанией, первым делом обратитесь к ее годовому отчету. Он вполне доступен (многие компании сегодня публикуют свои отчеты в Интернете) и содержит, наряду с финансовой, массу другой полезной информации.

Открыв годовой отчет, сразу обратите внимание на «Сообщение для акционеров» или «Слово президента совета директоров» в самом начале. При внимательном (и слегка критическом) прочтении этих текстов вы узнаете, каковы итоги работы компании за последний год, каковы дальнейшие планы ее руководства и какие имеются ресурсы для осуществления этих планов. Кроме того, вы получите представление о таких ключевых финансовых индикаторах, как цена акции, доход компании и прибыль на акцию. Вчитайтесь в отчет дальше, и вы узнаете о работе бизнес-подразделений компании, о ее производственных линиях, познакомитесь со старшими менеджерами, узнаете адреса офисов и производственных мощностей компании. Затем погрузитесь в анализ цифр.

Чтение годового отчета компании поможет оперативно начать исследование.

Ищите выделяющиеся данные. После того, как вы собрали большой массив данных о той или иной стороне проблемы, займитесь поиском данных, которые чем-то выделяются в хорошую или плохую сторону. Осуществить эту задачу поможет компьютер.

Предположим, вы собираете данные о работе продавцов. Возьмите средний объем продаж отдельного продавца, разделите его на число клиентов, обслуженных этим продавцом за, скажем, три последних года, и получите средний объем продаж на одного клиента. Внесите эти данные в электронную таблицу и упорядочьте средние продажи по их величине. Затем изучите две-три самых плохие и самых хорошие цифры. В итоге вы получили многообещающую область для исследований. Выясните, каковы причины этих худших и лучших показателей, и тем самым вы значительно продвинетесь по пути решения стоящей перед вами проблемы.

Берите пример с других. Как гласит известная поговорка, как бы хорошо вы ни умели что-нибудь делать, всегда найдется тот, кто умеет это делать еще лучше. Данный принцип верен и в бизнесе. Найдите в отрасли самые эффективно работающие компании и попробуйте им подражать. Часто в этом состоит самое быстрое решение проблемы повышения эффективности работы.

Как правило, в поиске примеров для подражания библиотеки помогают слабо. Включите свое креативное мышление. Даже если кто-то из ваших конкурентов и демонстрирует чудеса эффективности, никто не станет вам открывать секреты просто так. Обсудите этот вопрос с другими участниками отрасли: поставщиками, клиентами, биржевыми аналитиками, однокурсниками по бизнес-школе и так далее.

Часто образец для подражания можно отыскать внутри своей же компании. Если какой-нибудь сотрудник, группа или подразделение работают лучше других, выясните, почему. Подумайте, как сделать так, чтобы на таком же уровне начала работать вся компания в целом. Результат ваших размышлений окажется исключительно полезным для бизнеса.

Глава 8

Проведение интервью

Об интервью в McKinsey

Во время работы над проектами консультанты проводят множество интервью. Всегда есть кто-то, владеющий информацией, которую желает узнать команда, – руководитель компании-клиента, управляющий производством, поставщик, потребитель, отраслевой эксперт и даже конкурент. Посредством интервьюирования консультанты McKinsey заполняют пробелы в своих знаниях и используют опыт и знания своих клиентов.

Проведение интервью – настолько важная часть процесса поиска решения, что мы поговорим о ней особо. Чтение специальных журналов, книг и научных статей дает богатую пищу для размышлений, однако тонкости повседневной работы предприятия можно постичь, лишь расспрашивая работающих на нем людей. Навык проведения интервью имеет свою специфику, и большинство людей даже не представляют, как этот навык развивать.

Кто-то может подумать, что умение проводить интервью полезно для консультантов, которым надо быстро вникнуть в проблемы незнакомых отраслей, а для руководителей, занятых менее срочными делами, это умение ни к чему. Я с этим категорически не согласен. В современном деловом мире какую бы должность вы ни занимали – от самого мелкого менеджера до самого старшего вице-президента – вы можете оказаться в ситуации, когда возникнет острая необходимость узнать информацию, хранящуюся в голове другого человека. Предположим, вас включают в состав группы специалистов разного профиля в процессе корпоративного слияния, или вам поручат основать и возглавить новое направление бизнеса. Вариантов множество, и все они предполагают получение информации от кого-то другого, т. е. проведение расспросов. Как это ни называть, суть остается одна: когда вы задаете вопросы и выслушиваете ответы, вы проводите интервью. В данной главе я расскажу, как интервьюируют в McKinsey – от подготовки к интервью до написания респонденту благодарственного письма. Если вы раскрыли книгу на этой главе, то прочитайте прежде всего ее: эти сведения вы не узнаете ниоткуда больше.

Будь во всеоружии: составление плана интервью

К интервью надо готовиться. У вас есть всего лишь 30 минут, чтобы задать все необходимые вопросы человеку, которого вы, возможно, больше никогда не увидите, поэтому надо точно знать, о чем вы будете с ним беседовать.

Когда я расспрашивал сотрудников McKinsey о секретах проведения интервью, все они говорили мне в один голос: «Прежде всего надо составить план». Многим людям не нравится, когда их о чем-то спрашивают, или они бывают недовольны тем, что вы отнимаете у них время. Составление плана интервью – идеальный способ получить информацию от респондентов, сэкономив их и свое время.

Составляя план, вы должны продумать его в двух направлениях. Во-первых (что самое очевидное), на какие вопросы вы желаете получить ответы? Запишите их в любом порядке. Во-вторых, чего вы хотите от этого интервью на самом деле? Какие цели ставите? Почему вы беседуете именно с этим человеком? Осознание своих целей поможет выстроить вопросы в правильном порядке и грамотно их сформулировать.

Старайтесь заранее побольше узнать о человеке, у которого берете интервью. Быть может, это раздражительный руководитель, готовый оторвать вам голову за любой щекотливый

вопрос? Или это управленец среднего звена, страдающий от того, что никто не хочет выслушать его предложения по реорганизации работы? Оба они, возможно, обладают одной и той же информацией, однако ваш подход к этим людям должен строиться по-разному.

Консультантов McKinsey учат, что интервью должно начинаться с общих вопросов и от них переходить к вопросам специальным. Не стоит начинать интервью с вопросов вроде «В чем состоит ваша работа?» или «Сколько времени вы работаете в компании?». Вначале задавайте нейтральные вопросы, скажем, о ситуации в отрасли. Эти вопросы помогут «разогреть» респондента и вызвать у него чувство доверия к вам.

В число вопросов полезно включить и несколько таких, ответ на которые вы уже знаете. На первый взгляд покажется непонятным, зачем это нужно. Дело в том, что такие «контрольные» вопросы помогают проверить искренность отвечающего и уровень его компетентности. Кроме того, вам может казаться, что вы знаете правильный ответ, хотя на самом деле правильных ответов несколько, поэтому ваша задача – узнать о проблеме как можно больше.

Составив план интервью, спросите себя: «Ответ на какие три вопроса я должен получить по окончании интервью?» Начиная интервью, держите в голове именно эти три вопроса – ответы на них вы должны получить во что бы то ни стало. Бывает, что ответов на эти главные вопросы вы не добьетесь (см. далее раздел «Проблемные интервью»), а иногда вы получаете их легко и быстро. Все остальное – лишь приправа к этому главному блюду.

Наконец, любое интервью должно завершаться так называемым «вопросом-прототипом». После того, как вы задали все намеченные вопросы (или если время, отведенное вам на интервью, на исходе), отложите план в сторону и спросите респондента, хочет ли он что-нибудь добавить к сказанному. Есть ли еще вопросы, которые, на его взгляд, стоило бы задать? Чаще всего респондент отвечает отрицательно, однако иногда с помощью этого вопроса вы наталкиваетесь на золотую жилу. Помните о том, что люди, с которыми вы беседуете, знают положение дел в своих компаниях, подразделениях или отделах лучше, чем вы. Они знают о проблемах, которые ускользают от внимания руководства, о том, кто какие интересы преследует и в чем шкафу какой скелет спрятан. Если повезет, все это они расскажут и вам.

Направляйте собеседника в нужную сторону

Во время интервью давайте собеседнику возможность высказаться. Большинство людей любят поговорить, особенно если вы проявляете интерес к их словам. Однако следите за тем, чтобы интервью протекало в нужном для вас русле, и при надобности без колебаний корректируйте его курс.

Консультанты McKinsey тщательно отрабатывают приемы проведения интервью. Первое правило, которому нас учили, – дать человеку понять, что вы внимательно его слушаете. Это делалось посредством вставки в ход беседы словесных меток типа «да», «понимаю» или просто «угу» (последнее я называю «фирменным мычанием McKinsey»¹⁴). Конечно же, ваше «угу» может ничего не значить, однако оно показывает, что вы поглощены разговором (даже если на самом деле думаете совсем о другом!). Кроме того, ваши краткие реплики дают собеседнику возможность собраться с мыслями и перевести дыхание.

Кроме того, вашу заинтересованность можно сообщить собеседнику с помощью языка жестов. Например, когда собеседник говорит, вы слегка наклоняетесь в его сторону. Когда он заканчивает фразу, вы киваете головой. Еще мы учились конспектировать. Мы вели заметки даже тогда, когда собеседник порол полнейшую чушь (а такое случалось достаточно часто!). Как и поощрительное мычание, конспектирование показывало собеседнику, что мы внима-

¹⁴ На мой взгляд, «фирменное мычание McKinsey» имеет японские корни. Беседа по-японски полна вербальных ремарок типа «хай» (да), «ун» (более неформальная форма «да») и «со десу ка» (о, правда?). Эти ремарки сами японцы называют словом «айзучи», означающим процесс изготовления меча, при котором два кузнеца поочередно бьют молотами по лезвию.

тельно его слушаем. Кроме того, когда собеседник начинал говорить нечто действительно важное, мы оказывались наготове зафиксировать его слова.

Разумеется, этот прием не стоит доводить до абсурда. Сотрудники Фирмы рассказывают историю о двух консультантах, отправившихся интервьюировать высокопоставленного руководителя компании-клиента. Они представились, и один из них (менеджер проекта) стал задавать вопросы. Руководитель подробнейшим образом на них отвечал. Другой консультант все это время кивал головой и говорил «да», «угу» и «понимаю». При этом он старательно конспектировал (как его и учили), однако сам вопросов не задавал. Менеджер продолжал задавать вопросы, а консультант продолжал кивать и поддакивать. По окончании интервью менеджер поблагодарил руководителя за уделенное им время, и консультанты собрались уходить. Прощаясь, руководитель указал на второго консультанта и спросил менеджера: «Он вообще говорит по-английски?»

Консультант проводит интервью для того, чтобы получить доступ к опыту другого человека. Его задача – не говорить, а слушать. Важно не забывать, что у другого человека есть свои интересы, поэтому разговор надо направлять в нужное русло. Иногда это непросто сделать. Как-то раз мне пришлось интервьюировать менеджера по закупкам, работавшего на заводе клиента в штате Айдахо. Он знал буквально все о поставщиках завода, его клиентах, технических параметрах и производственных процессах, однако больше всего на свете его интересовала рыбалка со спиннингом. Он спрашивал меня, ловил ли я когда-нибудь рыбу на спиннинг. Если не ловил, то почему бы мне не заехать к нему в Покателло и не порыбачить? Передо мной встала непростая задача все время уводить его от любимой темы, поскольку я приехал, чтобы узнать нужные мне сведения, а не поговорить про рыбалку.

Чтобы получить информацию от другого человека, нужно помнить главное: собеседник должен чувствовать, что вам интересно его слушать. Используйте язык жестов, конспектируйте его слова. И последний совет: если вы считаете, что у человека есть на уме нечто важное, однако вы не знаете, что именно, просто замолчите. Пусть в беседе повиснет пауза. Природа не терпит пустоты, и большинство людей не терпит ее также. Велика вероятность, что собеседник начнет говорить, просто чтобы заполнить паузу. Если до этого он придерживался заранее составленного «сценария», то в этот момент он от него отойдет, поскольку готовился к чему угодно, кроме пауз. Попробуйте применить этот прием во время интервью, и результаты вас поразят.

Семь советов о том, как проводить интервью

Проводя интервью, мыслите стратегически: у вас есть цель, а время на ее достижение ограничено. Ниже мы привели семь советов, которые помогут максимально быстро получить от респондента желаемую информацию.

1. Устройте так, чтобы интервью назначил начальник респондента. Если интервью организуете не вы, а начальник респондента, то у последнего тем самым возникнет сознание важности этого интервью. Человек вряд ли станет водить вас за нос, зная, что вас направил к нему его собственный начальник.

2. Проводите интервью вдвоем с коллегой. Если вы пришли на встречу с респондентом один, вам будет очень сложно провести продуктивное интервью. Скорее всего, вы будете так поглощены конспектированием, что не сможете задавать правильные вопросы. Кроме того, от вашего внимания могут ускользнуть невербальные знаки, которые подает респондент. Чтобы этого избежать, время от времени меняйтесь с коллегой ролями спрашивающего и конспектирующего. Такой прием особенно уместен в случае, когда один из интервьюируемых обладает хорошими познаниями в области, о которой зашла речь в разговоре. Кроме того, все-

гда полезно иметь две независимых точки зрения на результаты интервью. Просто убедитесь, что человек, ведущий конспект интервью, точно фиксирует вопросы и ответы.

3. Слушайте, не перебивая. В большинстве случаев вас не устроят односложные «да» или «нет». Вам нужны ответы развернутые, несущие как можно больше информации. Единственный способ получить их – внимательно слушать. Говорите ровно столько, сколько нужно, чтобы удерживать разговор в рамках темы. Не забывайте, что респондент чаще всего знает свой бизнес намного лучше, чем вы, и большинство сообщаемых им сведений вам так или иначе пригодится.

Еще один совет о том, как заставить человека сообщить побольше информации: ставьте вопросы открытого типа. Задавая вопросы, на которые можно ответить «да» или «нет», вы только эти ответы и получите. Предположим, вы хотите узнать, в какое время года спрос на определенный товар самый высокий. Вы предполагаете, что это лето или зима. Если вы спросите у менеджера магазина: «Самый высокий спрос наблюдается зимой или летом?», он ответит «Зимой» или «Летом». Однако возможно, что правильный ответ – «Весной». Не включив этот вариант в вопрос, вы выдаете свою некомпетентность. Зато если просто задать вопрос: «В какое время года спрос на товар самый высокий?», то менеджер даст вам нужный ответ, причем, возможно, гораздо более детальный, например: «Самый высокий спрос у нас весной, особенно на Пасху». Задавая вопросы открытого типа, вы получаете намного более информативные ответы.

4. Перефразируйте и еще раз перефразируйте. Прежде чем приступать к проведению интервью, консультанты McKinsey учатся перефразировать ответы собеседника. Важность этого навыка трудно переоценить. Большинство людей не привыкли думать или говорить в четкой форме. По ходу беседы они сбиваются, перескакивают на другие темы, перечисляют важные факты в одном ряду с не относящимися к делу. Когда вы повторяете собеседнику его собственные слова, только в более ясной форме, он всегда может подтвердить, правильно ли вы его поняли. Кроме того, при этом у собеседника появляется возможность кое-что добавить к своим словам или расставить дополнительные акценты.

5. Избегайте прямых вопросов. У одного менеджера работал консультант-новичок, недавно уволившийся из военно-морского флота. Обоим предстояло провести интервью с руководителем компании-клиента. Был составлен четкий план интервью, сформулированы ясные цели, и менеджер дал новичку возможность вести беседу. Консультант начал довольно агрессивно обстреливать собеседника вопросами, добиваясь точных ответов на поставленные вопросы, и ситуация стала походить на допрос военнопленного. Собеседник вскоре почувствовал дискомфорт, стал отбиваться от вопросов и в конце концов отказался отвечать вообще.

Вывод из этой истории таков: следите за реакцией собеседника и улавливайте, когда он начинает сопротивляться. Не начинайте интервью со сложных вопросов – приближайтесь к ним постепенно. Дайте собеседнику время, чтобы привыкнуть к вам и к самому интервью (подробнее об этом см. в следующем разделе).

6. Не перегружайте собеседника вопросами. Есть две причины, по которым не надо выпытывать всего, что человек знает. Первая из них: он и в самом деле может начать вам все рассказывать. Составляя план интервью, сосредоточьтесь на двух-трех самых главных вопросах. Если же вы вместо этого попросите собеседника рассказать все, что он знает о своей отрасли, то на вас может обрушиться лавина информации, и вам придется с огромным трудом выуживать сведения, которые на самом деле требовались.

Вторая причина: остерегайтесь той пресловутой соломинки, которая ломает хребет верблюду. Помните, что сама ситуация интервью (особенно если разговор идет о проблемах в бизнесе) не слишком приятна для большинства людей. Если вы усилите дискомфорт, начав психологически давить на собеседника, то он, возможно, откажется помогать вам или даже станет проявлять агрессию. Не стоит сжигать за собой мосты – в будущем вам, возможно, еще понадобится помощь этого человека.

7. Используйте тактику лейтенанта Коломбо. Если вы смотрели телевизор в 1970-е годы, то, возможно, помните лейтенанта Коломбо – одетого в плащ детектива, которого играл Питер Фальк. Расспросив подозреваемую, что она делала в ночь убийства, Коломбо брал свой старенький плащ и направлялся к двери. Перед тем как выйти за порог, он поворачивался, тер пальцем лоб и говорил: «Прошу прощения, мадам, совсем забыл кое-что спросить». Ответ на этот последний вопрос всякий раз подсказывал детективу, кто убийца.

Если у вас есть какой-нибудь особый вопрос, ответ на который вы обязательно хотели бы услышать, используйте тактику лейтенанта Коломбо. По окончании интервью собеседник расслабляется, у него исчезает ощущение, что у вас есть над ним власть. Его защитные рефлексy ослабевают, и он быстро выдаст информацию, которая вам нужна. Попробуйте применить этот прием на деле.

Кроме того, существует и тактика «супер-Коломбо». Вместо того, чтобы задавать вопрос, выходя из комнаты, подождите денек-другой, а затем неожиданно появитесь в офисе у респондента. Скажите, к примеру, что как раз проходили мимо и вспомнили о том, что не задали один важный вопрос. Такая ситуация кажется человеку гораздо менее угрожающей, чем интервью, и он, скорее всего, сообщит вам нужные сведения.

Не ставьте собеседника в ситуацию незащитности

Никогда не забывайте, что для многих людей разговор о служебных проблемах довольно неприятен. Вы должны считаться с их тревогами и опасениями: это не только гуманно, но и выгодно для дела.

Однажды консультант McKinsey отправился вместе со своим менеджером на интервью с руководителем среднего звена крупной фармацевтической компании, над реструктуризацией которой работала Фирма. Этот менеджер трудился в компании уже 20 лет, и теперь больше всего на свете боялся, что специалисты McKinsey порекомендуют его уволить. Когда консультанты зашли к нему в кабинет, от страха с него градом катился пот. Пришедшие представились, и менеджер предложил им по чашке кофе – кофейник стоял на столике в кабинете. Он взял кофейник и попытался налить воды в чашку, однако не смог, так как его руки слишком сильно дрожали. Он поставил кофейник на стол и сделал еще одну попытку, но у него опять не получилось налить кофе. Наконец он приставил чашку к носику кофейника и только тогда смог налить кофе.

Я привел эту историю для иллюстрации того, насколько сильным стрессом иногда оказывается интервью. Выступая в роли интервьюера, вы обладаете определенной властью. Эта власть не распространяется на президента компании и старших руководителей, зато распространяется на многих других ее сотрудников. Только представьте, что про вас думает управляющий магазином, которому его босс приказал поговорить с вами и который знает, что у магазина есть множество проблем. Умение понимать дискомфорт собеседника, смягчать его и не злоупотреблять своей властью касается вашей ответственности как профессионала.

В конце интервью человек не должен ощущать, что остался совершенно голым и незащищенным, как будто после допроса в плену у врагов. Помните, что вам всего лишь надо получить ответы на два-три вопроса. Не стоит выкручивать собеседнику руки и насильно выбивать тре-

буемые сведения. Кроме того, старайтесь избегать вопросов, которые, какими бы уместными ни казались в контексте бизнеса, задевают личные чувства собеседника. Например, интервью не в коем случае не стоит начинать с вопросов типа «Итак, в чем конкретно состоит ваша работа?».

Успокоить чувство тревоги у собеседника можно, продемонстрировав, что ваша работа принесет пользу всем, и не в последнюю очередь его компании, проблемы которой будут решены. Если вы сумеете сделать работу сотрудника более эффективной, то в выигрыше прежде всего останется он сам. Он будет точно в таком же выигрышном положении, если вы сможете повысить доходы его компании в целом. Не бойтесь меняться информацией за информацию. Респонденты сообщают вам сведения, в обмен на которые вы также можете сообщить им то, что их интересует. Большинство людей всегда интересуется происходящим у них в компании.

Не используйте растерянность собеседника в своих целях – не превращайте интервью в инструмент грубой силы. Чаще всего собеседник сам заинтересован в том, чтобы вам помочь, поэтому у вас нет никакой нужды демонстрировать свои полномочия, словно удостоверение полицейского. Если вы так сделаете, то собеседник, как в старых фильмах про гангстеров, предпочтет держать язык за зубами. Демонстрируйте ваши полномочия лишь тогда, когда натолкнетесь на реальное нежелание сотрудничать или открыто враждебное отношение к вам. Власть должна сопровождаться ответственным отношением к ее применению.

Проблемные интервью

Рано ли поздно при проведении интервью вы столкнетесь со сложностями. Одни из них легко преодолимы, если знать как. Другие могут стать серьезным испытанием вашей настойчивости и силы воли.

Одна крупная нью-йоркская брокерская контора, обеспокоенная падением прибыли, обратилась к McKinsey с предложением провести полную ревизию ее бизнеса. Ставки для компании и ее руководства были высоки: если прибыль продолжит падать, то всем грозили массовые увольнения. Сотрудники организации разделились на сторонников и противников приглашения McKinsey и стали энергично защищать свои позиции.

Уже упоминавшийся Хэмиш Макдермот, назначенный менеджером этого проекта, условился о встрече с одним из руководителей компании и его подчиненными. Когда он зашел к нему в кабинет и представился, руководитель сказал: «Хэмиш Макдермот? Значит, ты и есть тот мерзавец, который заявил совету директоров, что я отказываюсь снижать издержки?»

Если вы заняты поиском решений для проблем бизнеса, то рано или поздно попадете в ситуацию, в которой оказался Хэмиш. Как вы поступите, натолкнувшись на открытую враждебность собеседника? Вот что сделал Хэмиш:

Его слова меня шокировали – прежде всего тем, что были неправдой. Однако я не вышел из себя и не отступил, а просто объяснил ему, что он сильно заблуждается на мой счет, и что нам, тем не менее, все-таки придется побеседовать.

Он поступил так отчасти потому, что имел тяжелый нрав, а отчасти потому, что хотел посмотреть на мою реакцию. Если вам в лицо говорят вопиющую ложь, то ваша задача – опровергнуть ее, а не убраться с обиженным видом восояси.

Выбранная мною стратегия оказалась правильной. Позже несколько подчиненных этого менеджера пришли и извинились за нанесенное мне оскорбление. По их мнению, мы вышли из этой сложной ситуации умело

и с достоинством. Тем самым несколько важных сотрудников компании прониклось к нам доверием, которое позже сильно нам помогло.

Эта стратегия ограничена лишь рамками полученных вами полномочий. Прежде чем начинать интервью, консультанты McKinsey обычно заручаются поддержкой руководства компании, и поэтому могут требовать что угодно у кого угодно. Если такой поддержки у вас нет, то, проводя интервью с человеком выше по должности, чем тот, кто санкционировал ваш проект, в случае разногласий всегда будьте готовы отступить.

Такая же непростая, хотя и менее агрессивная ситуация возникает, когда респондент напрочь отказывается сообщать вам какую бы то ни было информацию. Он уходит от ответов, отказывается представить требуемые материалы или сообщить интересующие вас данные. В таком случае не остается ничего иного, как надавить на человека и пустить в ход полномочия. Дайте собеседнику понять, что ответы на задаваемые вопросы желаете получить не только вы, но и его начальство. Если нежелание сотрудничать останется даже после этого, принимайте более жесткие меры. Например, прямо из кабинета, где проводите интервью, позвоните начальству. Возможно, до этого дело не дойдет – часто бывает достаточно одного намека, чтобы информационную плотину прорвало. Вы не школьники, поэтому нечего опасаться, что кто-то посчитает вас «стукачом».

Особую сложность представляет собой общение с людьми «пассивно-агрессивного» типа, как его называют психологи. Я же называю такого сотрудника «мешок с песком»: он будет рассказывать о чем угодно, кроме того, что вам нужно. Вот как описывает разговор с таким человеком бывший менеджер McKinsey:

Я договорился с женщиной о часовом интервью и пришел к ней в кабинет. Она тут же сказала, что может уделить мне лишь полчаса, и все полчаса говорила, не умолкая, о том, что думает про Фирму, и про то, почему их компания обратилась к McKinsey. Когда она наконец выговорила на эту тему, она перешла к рассказу о своей жизни. Я не мог вставить ни полслова в ее повествование.

Общение с «мешком с песком» требует обходных маневров. Часто гораздо проще найти в компании другого человека, который ответил бы на ваши вопросы. Если «мешок с песком» оказывается единственным источником информации, то вам, возможно, стоит поговорить с его начальником, чтобы тот по-хорошему попросил подчиненного сотрудничать с вами.

Последняя разновидность проблемных интервью – самая непростая. Нет ничего сложнее беседы с человеком, который отлично знает, что по итогам проделанной вами работы его, скорее всего, уволят. Увы, в таком случае ничего поделать нельзя, и вам остается лишь неукоснительно придерживаться своих интересов. Вы выполняете свою работу, которая состоит в беседах с персоналом компании, и пользу от ваших усилий в конечном итоге ощутят все ее сотрудники. Не стоит злиться на такого человека или расстраиваться, несмотря на его явно несправедливое отношение к вам. По большому счету, никакой эффективной стратегии здесь нет. Соберите волю в кулак и немного потерпите. Никто и не говорил, что в жизни все по справедливости.

Рассылайте благодарственные письма

Вернувшись после интервью к себе, не забудьте написать респонденту короткое письмо с благодарностью. Этот жест вежливости, подобающий настоящему профессионалу, в дальнейшем может принести вам неожиданную пользу.

Когда я в детстве получал подарок от родственников, мама всегда заставляла меня писать записку со словами благодарности. Поскольку родственников у меня было множество, после

праздника или дня рождения я проводил массу времени за написанием писем к теткам, дядьям и кузинам, в которых благодарил их за присланные подарки вне зависимости от того, нравились мне эти подарки или нет. Моя мама всегда следила, чтобы я не ленился писать благодарственные письма (тем самым она проверяла и мое чистописание). В то время я еще не понимал, насколько полезна эта привычка, – понимание пришло ко мне лишь тогда, когда я попал на работу в McKinsey.

После того, как вы потратили полчаса (или больше) чьего-то времени на получение нужных сведений, потрудитесь поблагодарить человека в письменном виде. Как говорила мне мама, это жест вежливости. Тем самым вы показываете, что цените время другого человека. Этого требует и профессиональная этика. Когда вы посылаете несколько вежливых фраз на фирменном бланке, ваша компания предстает в очень выгодном свете.

Мама учила меня избегать шаблонных благодарностей типа «Уважаемый... благодарю Вас за... и выражаю Вам свою признательность». Когда я вырос, шаблоны остались для меня столь же неприемлемы. Это не значит, что благодарственное письмо должно представлять собой фрагмент безукоризненной в литературном отношении прозы. Просто напишите его так, чтобы оно не было похоже на формальное извещение. Универсальная форма для благодарственного письма хранится у меня в компьютере, и когда мне надо его написать, я меняю в этой форме те или иные фразы, чтобы письмо соответствовало конкретному человеку. На это уходит пара лишних секунд, которые того стоят. Сегодня с помощью компьютера составлять благодарственные письма стало гораздо легче, чем это было в далеком детстве, когда каждое приходилось писать вручную.

Иногда отправка благодарственного письма влечет неожиданные последствия. Новичкам Фирмы рассказывают историю про консультанта, которому понадобилось взять интервью у начальника отдела продаж сельскохозяйственной компании где-то в американской глубинке. Когда он позвонил этому начальнику и сказал, что хотел бы с ним побеседовать, то встретил неожиданно радушный прием. Когда консультант приехал, проделав неблизкий путь, начальник показал ему письмо на фирменном бланке McKinsey. Это было письмо консультанта, который 15 лет назад поблагодарил за уделенное ему время. Оно висело в рамке на почетном месте в кабинете начальника рядом с университетским дипломом.

Вот так маленький знак внимания иногда приносит неожиданные плоды.

Глава 9

Мозговой штурм

Как в McKinsey проводят мозговой штурм

После того как получен заказ на решение проблемы, составлена команда и проведен предварительный сбор информации, начинается настоящая работа. Непременный элемент стратегического консалтинга – мозговой штурм. По большому счету, клиентам нужен именно он. Дело в том, что у крупных корпораций нет недостатка в умных, образованных менеджерах, которые отлично умеют решать повседневные проблемы. Задача McKinsey – дать свежую и независимую оценку положения дел в компании. Именно эта независимая оценка и нужна клиенту, когда он столкнулся с невозможностью решить ту или иную проблему собственными силами. Чтобы мозговой штурм состоялся, нужны всего лишь стол, стулья, несколько блокнотов, ручки и карандаши, маркеры и чистая доска для записей.

Перед началом мозгового штурма консультанты McKinsey выполняют подготовительную работу. Каждый член рабочей команды знакомится с информацией о проблеме, собранной в PDNet и библиотеках. Консультанты составляют и раздают участникам «досье» с материалами предварительного изучения вопроса. Опытные консультанты, директор и менеджер проекта выдвигают исходную гипотезу, которую команда начинает проверять на прочность.

Проведение мозгового штурма требует времени. Обычно на него отводится не меньше двух часов. Иногда руководители команд предпочитают собираться для этого по выходным, хотя другие члены команды не всегда на это соглашаются. Заседания часто продолжаются до глубокой ночи, а консультанты подкрепляются пиццей, блюдами китайской кухни или суши (лично я предпочитаю последнее). Некоторые команды, насколько мне известно, для заседаний в выходные запасались баночным пивом (видимо, для стимуляции умственной активности...). В американских офисах McKinsey имеются списки всех местных служб доставки еды, и эти списки пользуются у сотрудников большой популярностью.

Самый важный ингредиент успешного мозгового штурма – свежий взгляд на вещи. Нет никакого смысла заниматься мозговым штурмом, если вы собрались истолковывать факты «по-старому». Все предубеждения и готовые мнения должны остаться за порогом комнаты заседаний – только так вы сможете свободно манипулировать идеями.

Мозговой штурм я бы сравнил с «кубиком Рубика» – головоломкой, которая была очень распространена в свое время. Каждый факт – это клетка на одной из граней кубика. Перемещайте эти клетки туда-сюда, пока не найдете правильный (или по крайней мере какой-нибудь) ответ.

Еще одна метафора мозгового штурма – тасование колоды карт. Каждый факт – это карта. Когда вы вскрываете новую колоду, все карты разложены в определенном порядке. Это скучно. Перетасуйте карты, или даже просто подбросьте их над столом и посмотрите, как они перемешаются. Вы можете отыскать среди них интересные комбинации – стрейт, флеш, фул-хаус. То же самое происходит, когда вы тасуете факты и идеи у себя в голове.

В нескольких следующих разделах мы рассмотрим подробнее, как в McKinsey организуют мозговой штурм, и дадим несколько советов о том, как сделать этот процесс максимально продуктивным.

Правильная подготовка мозгового штурма

Многим кажется, что мозговой штурм должен быть спонтанным, но на самом деле он дает эффект только тогда, когда ему предшествует достаточно напряженная предварительная работа.

Главная особенность мозгового штурма – он не может происходить в вакууме. Прежде чем приступить к сессии, вы уже должны владеть некоторой информацией о проблеме, которую предстоит решить. Если эта предварительная работа не выполнена, то ваши интеллектуальные усилия не принесут никакой пользы. У консультантов McKinsey существует особый метод подготовки к мозговому штурму, который используют как руководители (некоторые предпочитают термин «модератор» или «посредник»), так и рядовые участники мозгового штурма.

Если вы последовательно выполняли все шаги, изложенные во второй части книги (т. е. грамотно провели сбор информации), то можете считать, что половина работы сделана. Вам остается убедиться, что члены вашей команды знают те же факты, которые известны и вам.

Представьте результаты ваших исследований в виде «досье» (как его называют в McKinsey) – списка ключевых тезисов, обобщающих найденную вами информацию – и раздайте это досье всем членам команды. Если вы руководитель, то убедитесь, что все консультанты составили досье с фактами. Составить его несложно, поскольку никакой особой структуры здесь не требуется. Надо просто немного подумать и решить, какие сведения пригодятся для мозгового штурма и в каком виде эти сведения представить. Когда все команды ознакомятся с этими досье, то можно считать, что все они имеют одни и те же исходные знания для порождения новых идей.

Что делать после того, как предварительно собранные сведения о проблеме усвоены? Сотрудники McKinsey разделяются во мнениях на этот счет. Одни говорят так: «Дальше наступает очередь знакомства с общей картиной проблемы и непосредственно относящимися к ней данными. Не старайтесь отыскать решение проблемы до начала сессии». Противоположная точка зрения гласит: «Приходи на мозговой штурм, имея в голове определенную гипотезу, а иначе придется слишком долго ходить вокруг да около в поисках идей». Что касается меня, то я стою ровно посередине и считаю, что справедливы оба подхода. Если до начала мозгового штурма в голове у вас есть гипотеза – прекрасно; для руководителя команды это обязательное условие. Однако даже в этом случае не стоит с ходу заявлять команде, что решение уже вам известно. Гораздо правильнее будет сказать: «На мой взгляд, дела обстоят так-то. Давайте все вместе проверим мою гипотезу».

Кроме того, вы в состоянии провести подготовку к мозговому штурму в одиночку. Вместо обдумывания одной гипотезы попробуйте вообразить целый ряд гипотез о решении исходной проблемы, которые могут прийти в голову членам команды. Затем отбросьте гипотезы, которые кажутся чересчур далекими от реальности. Тем самым у команды останется больше времени на проработку самых правдоподобных идей. Этот метод позволяет не отрываться от реальности во время мозгового штурма, а это, по словам одного бывшего директора McKinsey, и есть залог успеха.

Как бы там ни было, до начала мозгового штурма убедитесь, что владеете достаточным количеством фактов. Помните девиз американских бойскаутов: «Будь готов!».

Как проводить сессию

Смысл мозгового штурма состоит в порождении новых идей, поэтому начинать его необходимо, полностью очистив свое восприятие. Собравшись в комнате для штурма, вы должны

оставить за ее порогом все свои предубеждения и готовые точки зрения. Ваша задача – научиться по-новому смотреть на известные вам факты.

В конце предыдущего раздела я предлагал вам самостоятельно взвесить факты и выдвинуть некоторое число гипотез. А теперь я говорю, что вы должны приступить к мозговому штурму, не имея никаких предварительных суждений о проблеме. Возможно, вы усмотрите в этих моих словах противоречие – что же, немного противоречий для мозгового штурма не помешает, поскольку они стимулируют мышление.

Повторю еще раз: смысл мозгового штурма состоит в порождении новых идей. Если его участники не откажутся от привычного взгляда на вещи и будут постоянно друг с другом соглашаться, то никаких новых идей они не породят и только зря потратят время. Еще хуже бывает, когда руководитель команды навязывает свою точку зрения и в результате упускаются из виду более креативные решения.

В мозговом штурме должны участвовать все присутствующие в комнате – от самого старшего из директоров до самого молодого из консультантов. При этом часто бывает, что последним в голову приходят более плодотворные идеи, чем первым. Присутствующие должны без опасений высказывать все, что приходит им в голову. Иными словами, за порогом комнаты должны остаться не только готовые точки зрения и предрассудки, но и служебная/социальная иерархия.

Приведу пример того, как не надо проводить сессию мозгового штурма. Кристина Эйслсон рассказывает, что однажды в самом начале ее работы менеджер собрал свою команду для мозгового штурма. Когда все пришли, этот менеджер сказал: «Просто сидите тихо и следите за ходом моей мысли». Следующий час вся команда сидела и смотрела, как менеджер размышлял вслух, рисуя на доске схемы. Возможно, эта картина поучительна для новичка, однако ее лучше называть не мозговым штурмом, а театральной инсценировкой мозгового штурма.

Перечислим несколько правил проведения успешного мозгового штурма.

Не бывает плохих идей. Присутствующие должны высказывать все, что приходит в голову, и не бояться, что их одернут со словами: «Это глупость!». Если человек искренне высказывает свои соображения, с которыми вы не согласны, не поленитесь объяснить ему, почему. Критическое обсуждение идей – часть мозгового штурма. Бывает, что через несколько минут обсуждения та или иная идея перестает казаться глупой, поэтому всегда давайте идеям шанс. Разумеется, не должны приниматься в расчет идеи, которые непосредственно не связаны с решением проблемы – например, такие, как предложение бросить все и пойти играть в теннис (если только это не желание немного размяться в перерыве между обсуждениями).

Не бывает глупых вопросов. Как нет плохих идей, так нет и глупых вопросов. Никогда не бойтесь спрашивать, почему нечто таково, каково оно есть, или почему что-то делается именно так, а не иначе. Часто на такого рода вопросы отвечают: «Видишь ли, мы делаем это так, потому что делали так всегда» – данный аргумент трудно назвать разумным.

Никогда не отбрасывайте вопросы с очевидным или простым ответом. Например, когда я участвовал в проекте по заказу финансовой компании, во время самого первого мозгового штурма молодой консультант-новичок спросил: «Сколько в мире денег?» Вместо того, чтобы просто ответить «Много», мы потратили следующие 45 минут на размышления о динамике глобальных финансовых потоков, в ходе которых было высказано несколько очень плодотворных соображений.

Будьте готовы убить собственного ребенка. Это шокирующее понятие возникло среди голливудских сценаристов. Оно означает, что, если выношенная вами гипотеза, какой бы удачной она вам ни казалась, не продвигает команду к решению проблемы, от нее необхо-

димо отказаться. Пусть она будет еще одним материалом, вбрасываемым вами в мясорубку мозгового штурма. Озвучьте свою гипотезу, и пусть команда ее критически оценит. Она может быть «правильной» или «неправильной», однако главное ее предназначение – помочь команде приблизиться к решению. Не стоит слишком сильно привязываться к своим идеям и приходить на мозговой штурм с готовностью защищать их до последней капли крови.

Следите за временем. Мозговой штурм занимает определенное время, однако если вы слишком затягиваете сессию, то рано или поздно перейдете черту, после которой отдача резко упадет. По общему мнению бывших сотрудников McKinsey, в среднем команда способна выдержать около двух часов непрерывного мозгового штурма, после чего у людей нарастает ощущение дискомфорта. Я бы добавил, что такие временные рамки в особенности годятся для сессий, проводимых по вечерам. Если только команда не состоит из «сов», ее члены с приближением ночи начинают испытывать усталость, медленнее соображать и проявлять раздражительность. Разумеется, бывают и исключения. Иногда человек так включается в работу, что адреналин позволяет ему сохранять бодрость всю ночь напролет. Бывает, что отличная мысль приходит в голову, когда разглядываешь остатки риса в тарелке у соседа. В целом же, однако, стоит прекращать работу еще до того, как команда начнет двигаться по инерции – все равно завтра будет новый рабочий день (или выходной).

Если вы собираетесь проводить мозговой штурм в течение всего дня, разрешите людям кое-какие вольности, чтобы поддерживать их энергию на высоком уровне. Например, иногда допускайте отклонение от темы разговора и рассказ анекдотов, однако затем опять «натягивайте вожжи» и заставляйте участников фокусироваться на проблеме. Периодически делайте перерывы, причем не только на еду и походы в туалет. Если есть возможность, совершите получасовую прогулку, чтобы размяться и собраться с мыслями.

Фиксируйте происходящее на бумаге. В отличие от делового совещания, на котором присутствует секретарь, ведущий поминутную запись, в условиях мозгового штурма конспектировать невозможно. Идеи летают по комнате, как мотыльки-однодневки, и чаще всего так же быстро умирают. В этой ситуации ни в коем случае нельзя надеяться на память и оставлять найденные идеи незафиксированными. Не думайте, что пришедшая вам в голову мысль настолько блестящая, что забыть ее невозможно. Как только уровень адреналина упадет и навалится усталость, вы обязательно ее забудете.

У сотрудников McKinsey есть специальное приспособление, предназначенное для фиксации итогов мозгового штурма. Доска для записей и маркеры имеются в каждой комнате для заседаний, а в некоторых установлены специальные доски, которые могут делать распечатки всего, что на них изображено. Использование такой доски – отличный способ фиксации блестящей идеи или графика, которые пришли вам в голову в 2 часа ночи.

Высокотехнологичные изыски можно дополнить традиционными рисунками на листах ватмана. Единственный недостаток этих рисунков – написанное или нарисованное на них уже не стереть, поэтому надо быть аккуратным. В конце сессии кто-нибудь один должен свести все, что изображено на этих листах, в итоговый набор рисунков и графиков, и раздать копии остальным участникам.

Приемы подготовки к мозговому штурму

Чтобы мозговой штурм получился успешным, к нему надо хорошо подготовиться. Кроме того, на него необходимо настроиться. Ниже мы перечислим некоторые приемы, с помощью которых консультанты McKinsey готовятся к мозговому штурму.

По словам Кристины Эйсон, в бытность ее консультантом McKinsey она принимала участие в экспериментальной программе по подготовке к мозговому штурму, в рамках которой выполнялись перечисленные ниже упражнения. Эти предварительные упражнения заметно повысят эффективность сессий мозгового штурма.

Упражнение со стикерами. Каждому из участников раздается по пачке стикеров. Участники записывают на каждом стикере идею по теме сессии и передают стикеры ведущему, который зачитывает их вслух. Это очень эффективный способ быстрой генерации множества идей – при этом вы избавлены от увязания в обсуждении каждой из них.

Упражнение с листами ватмана. Расставьте по углам комнаты несколько досок с листами ватмана, на каждом из них написав название той или иной концепции или проблемы. Члены команды подходят к каждому листу ватмана и выписывают на нем свои идеи. Если вы выдадите каждому человеку маркер определенного цвета, то будете знать, кому какая идея принадлежит.

Высказывайте любые жалобы. Кристина рассказывает о следующем очень эффективном методе проведения мозгового штурма в напряженных условиях:

Мы собрали всех представителей компании-клиента в большой комнате, чтобы обсудить предложенные нами варианты нововведений. Прежде всего мы попросили их высказаться про все, что им не понравилось в представленной нами программе. Когда они выговорились, мы попросили их перечислить вещи, которые, наоборот, понравились, а также предложить способы внедрения их в своих подразделениях. Директору проекта пришлось для этого как следует постараться. Данный прием сработал двояко: во-первых, в ходе обсуждения были высказаны несколько отличных идей, к которым мы не пришли бы сами, и во-вторых, группа менеджеров компании-клиента, до этого выказывавшая скептическое (а то и просто агрессивное) отношение к McKinsey, осознала правоту предложенного нами решения.

Наконец, дадим совет по поводу того, как во время мозгового штурма сладить с ворчун или скандалистом: пусть руководитель или модератор сессии стоит у него за спиной или даже иногда кладет руку ему на плечо. Тем самым человек будет чувствовать, что за ним следят. Если он начнет говорить что-нибудь вполголоса, пусть модератор попросит его повторить это вслух для всех – как в школе учитель говорит ученику, который подсказывает другому: «Почему бы тебе не сообщить это всему классу?»

Попробуйте применить эти приемы для стимулирования мозгового штурма, и результаты вас впечатлят.

Часть III

Как в McKinsey знакомят клиента с найденным решением

В первых двух главах вы узнали, как эффективно искать решения для проблем в бизнесе. Теперь, думается вам, вы знаете достаточно, чтобы отправиться на завоевание мира, не так ли? Не торопитесь. Каким бы обоснованным, аналитически выверенным и безукоризненно структурированным ни было ваше решение, оно не будет стоить ничего, если клиент его не примет.

Чтобы клиент принял ваше решение, оно должно быть правильно ему представлено. О том, как это сделать, мы и поговорим в третьей части книги. Из нее вы узнаете, как провести презентацию итогов проекта и убедить клиента в правильности найденного решения. Вы получите представление о том, как наладить систему внутренних коммуникаций таким образом, чтобы каждый член команды всегда был в курсе происходящего. Вы также узнаете, как выстраивать отношения с компаниями-клиентами и работающими в них людьми – как с теми, кто относится к вам доброжелательно, так и с теми, кто проявляет недоброжелательность. Наконец, вы узнаете, как осуществлять на практике изложенное на бумаге решение и перестраивать бизнес клиента в реальных условиях.

Глава 10

Презентации

Как в McKinsey проводят презентации

Презентации – основное средство общения консультантов McKinsey с клиентами. Презентации бывают официальными – с разложенными на столах стопками аккуратно переплетенных «синих книг», или неофициальными – например, когда несколько руководителей компании-клиента встречаются с консультантами, а на доску прикрепляется несколько нарисованных на скорую руку графиков. По мере продвижения по служебной лестнице консультанты тратят все больше и больше времени на презентацию своих решений.

У McKinsey наработан исключительно богатый опыт проведения презентаций. Некоторые из приемов Фирмы вы можете позаимствовать для собственных целей. Эти приемы помогают убеждать слушателей и доносить до них вашу мысль, что и является целью презентации.

О важности четкой структуры

Чтобы презентация получилась успешной, она должна иметь ясную и понятную структуру.

Логическая структура процесса поиска решения во всех подробностях представлена читателю в первой части книги (см. «Принцип ВИСИ» из первой главы). Все остальные люди имеют возможность познакомиться с этой структурой только посредством презентаций Фирмы. Презентации выполняют функцию механизма, посредством которого, образно говоря, вращательный момент от двигателя передается колесам и автомобиль едет вперед.

В презентации отражено мышление составлявшего ее человека или команды. Если ваша презентация путаная и противоречивая, слушатели могут решить, что ваши мысли такие же путанные и противоречивые. Структура ваших действий по поиску решения должна проглядывать и в презентации найденного решения. Если вы использовали структуру поиска решения, разработанную McKinsey, на той же основе должна строиться и презентация. Если вы использовали иной алгоритм поиска, убедитесь, что этот алгоритм отражен в презентации – разумеется, при условии, что само ваше мышление будет четко структурированным.

Хочу повторить, что вам совершенно не обязательно использовать структуру McKinsey, если она вас чем-то не устраивает. Один мой однокурсник по бизнес-школе стал предпринимателем; подобно многим другим предпринимателям, он был полон блестящих идей и планов, однако его мысли чаще всего были не слишком хорошо организованы логически. Несмотря на это, он провел множество успешных презентаций, используя простой принцип «Сначала расскажи, о чем собираешься рассказывать, потом рассказывай, о чем хотел, затем расскажи, о чем только что рассказывал». В его конкретном случае этот принцип работал вполне успешно.

Как правило, если в основе вашей презентации лежит пошаговая структура, то вы предполагаете, что мысли слушателей будут двигаться с той же скоростью, с какой движутся ваши. Однако всегда находятся те, у кого не хватает на это терпения. Один менеджер McKinsey как-то раз столкнулся с руководителем компании-клиента, который брал в руки презентационный материал, быстро пролистывал его, а затем «отключался» до самого конца заседания. Чтобы заставить руководителя участвовать в работе, этот менеджер придумал следующее: на итоговой презентации проекта он вручил руководителю «синюю книжку», все страницы которой были скреплены степлером.

Помните: больше усилий – меньше результатов

Не поддавайтесь искушению вносить в презентацию исправления до самой последней минуты. Сравнивайте ценность этих исправлений с ценностью крепкого сна ночью и не забывайте, что лучшее – враг хорошего.

Коллектив McKinsey сплачивает общий для консультантов опыт тренингов, интервью, ночных заседаний и многого другого. Одна из самых распространенных (и совершенно излишних) разновидностей этого опыта, который есть практически у всех сотрудников Фирмы, – бодрствование до 4 часов утра возле принтера, печатающего буклеты для завтрашней (точнее, уже сегодняшней) презентации текущих итогов проекта. Однажды ранним утром мне пришлось провести два незабываемых часа, заменяя одну главу в «синей книге» с переплетом-пружиной на другую – из-за одной-единственной опечатки. Еще один консультант на пару со своим менеджером всю ночь, вооружившись бритвой и клеем, вырезал из текста презентации несколько цифр и заменял их на новые (это было еще до появления в Фирме компьютеров).

Руководство многих компаний признает только вещи, доведенные до совершенства. Чаще всего такое отношение к делу оправданно: никто не захочет лететь на самолете, двигатель которого собран «почти» правильно. Однако при подготовке презентации (даже если ее станет читать самый скептически настроенный президент самой большой корпорации мира) не допускайте, чтобы лучшее стало врагом хорошего. Начиная с определенного момента, бесконечные мелкие исправления уже не приносят сколько-нибудь заметного улучшения качества. Научитесь улавливать этот момент, после которого надо прекратить внесение исправлений и дополнений в презентационный документ.

Задумайтесь, что для вас и вашей команды важнее – хорошо выспаться накануне презентации или найти все опечатки в тексте ее материалов? Любой документ любого объема всегда будет иметь как минимум несколько опечаток, как бы тщательно их ни выискивать и какие бы программы для проверки орфографии не использовать (а часто опечатки появляются именно из-за этих программ). Иногда опечатки все-таки приходится исправлять, однако такая необходимость возникает редко. Будет гораздо лучше, если вы придете на заседание хорошо отдохнувшим, а ваши руки не будут перепачканы клеем. Презентация сама по себе является серьезным стрессом.

Чтобы прекратить внесение мелких исправлений, требуется определенная сила воли. Если окончательное решение о презентации принимаете вы, то распорядитесь, чтобы презентационные документы были распечатаны, переплетены или превращены в слайды (в зависимости от выбранной формы презентации) по меньшей мере за сутки до заседания. Оставшееся до решающего момента время используйте, чтобы еще раз обсудить и отрепетировать ответы на самые вероятные вопросы, или просто ничего не делайте, если сможете.

Если же окончательное решение о готовности презентационных материалов будет не за вами, а за вашим начальником (например, в McKinsey за их подготовкой следит директор проекта), то настаивайте на том, что начальник должен подписать итоговый документ не позже чем за сутки до заседания. Некоторые руководители любят возиться с отчетами до последней минуты, и вы должны бороться с этой привычкой.

Заранее знакомьте клиента с найденным решением

Грамотно организованная презентация найденного решения не должна содержать в себе ничего нового для слушателей. Позаботьтесь о том, чтобы представители клиента ознакомились с вашими идеями еще до заключительного заседания.

Представим, что вы открываете заседание, посвященное презентации итогов проекта. Все свои выводы вы до последнего момента держали в секрете, чтобы они не просочились на рынок. На заседании присутствуют руководители вашей компании, которые нетерпеливо ждут ваших рекомендаций о развитии бизнеса. В комнате сидит ваш начальник, начальник вашего начальника, главы всех подразделений компании, а во главе стола сидит ее президент и внимает каждому вашему слову.

Вы начинаете речь: «Дамы и господа, после нескольких недель кропотливых исследований моя команда пришла к выводу, что в следующие два года инвестиции в производство продукции надо увеличить на 75 %». Показывая первый из графиков, подкрепляющих этот вывод, вы слышите, как в аудитории нарастает шум. Начальник производственного подразделения чувствует себя польщенным. Разумеется, говорит он, будущее компании зависит от объемов производства. Однако финансовый директор негодуя протестует: у компании в распоряжении просто нет таких средств. Начальник производства спешит высказаться в вашу защиту. В итоге презентация превращается в соревнование по силе голосовых связок. Такие сюрпризы, что и говорить, мало кому понравятся.

Во избежание столь катастрофического развития событий консультанты делают «упреждающий ход». До презентации итогов проекта команда неофициально знакомит с этими итогами всех ключевых представителей компании-клиента. Благодаря этому количество сюрпризов на итоговом заседании резко уменьшается (или вовсе сводится к нулю). Один из бывших директоров McKinsey рассказывает: «В нашей практике было большой редкостью проводить итоговую презентацию, не познакомив клиента с найденным решением заранее. Мы не хотели рисковать. Итоговая презентация, таким образом, превращалась в своего рода театральную постановку».

Принимая меры предосторожности, помните главное правило успеха в консалтинге: вы должны не только предложить «верное» решение, но и убедить клиента это решение принять. Иногда для этого требуются лишь умение убеждать, а иногда приходится идти на компромисс. Представьте, что вы идете к директору сервисного подразделения и говорите, что компания, по вашему мнению, должна гораздо больше инвестировать в производство в ущерб сервису. Ему ваши слова едва ли понравятся, однако если вы останетесь с ним наедине, то наверняка сможете убедить его в вашей правоте, продемонстрировав шаг за шагом весь анализ.

В конце концов директора сервисного подразделения, скорее всего, удастся убедить (отлично, переходите к следующему начальнику), или же он может сообщить вам кое-какие неизвестные вам факты, с учетом которых вашу рекомендацию надо будет пересмотреть (такое нередко случается). Наконец, он может просто отвергнуть вашу рекомендацию, если вы не согласитесь внести в нее кое-какие изменения. В последнем случае вам надо пойти на компромисс. Если от вас требуется совсем небольшая уступка, сделайте ее и двигайтесь дальше, но если требования слишком велики, то вам придется хорошенько подумать о том, как обойти сопротивление этого начальника. Ну а если начальник сервисного подразделения просто-напросто вышвырнет вас из кабинета (такое очень редко, но бывает), у вас появится проблема, размер которой пропорционален влиянию директора этого подразделения в рамках всей компании.

Вернемся к тому, с чего мы начали раздел. На этот раз, однако, представим, что вы предварительно обсудили выводы со всеми руководителями, собравшимися за столом, включая руководителя сервисного подразделения. «Дамы и господа, – говорите вы, – После нескольких недель кропотливых исследований моя команда пришла к выводу, что в следующие два года инвестиции в производство продукции надо увеличить на 75 %». Пока вы показываете первый слайд с графиками, директор сервисного подразделения говорит: «Все это я уже слышал, и считаю, что это полная ерунда. Сейчас инвестировать надо в сервис, а не в производство». Финансовый директор недоуменно вскидывает бровь, но не говорит ничего: вы уже показали

ему, где можно изыскать дополнительные средства. Начальник производства, отлично зная, что по итогам презентации именно он выйдет победителем, молча смотрит в сторону президента компании. Президент откидывается на спинку стула, грозит директору сервисного подразделения указательным пальцем и говорит: «Опять ты за свое, Боб. Давай дослушаем и все вопросы обсудим в конце». Результат обсуждения известен вам заранее. Всегда лучше избегать неожиданных развязок, не правда ли?

Глава 11

Графическое представление данных

О диаграммах в работе McKinsey

Чаще всего консультанты McKinsey представляют клиентам свои выводы посредством диаграмм. Сотрудники Фирмы хорошо изучили сильные и слабые стороны такого способа представления информации. Советы и рекомендации на эту тему собраны в книге «Говори с помощью графиков»¹⁵ Джина Желязны – эксперта Фирмы по графическим презентациям. Эта книга – великолепное руководство по теме, и я не буду повторять то, что в ней сказано.

В данной главе я поясню общие принципы построения диаграмм и расскажу, как эти принципы можете применять вы. Кроме того, я поделюсь с вами одной разновидностью диаграмм, которые не используются никем, кроме консультантов McKinsey.

Будь проще: одна диаграмма – одна мысль

Чем сложнее диаграмма, тем хуже она передает информацию. Диаграмма должна быть средством передачи информации, а не картиной художника.

В самом начале моей работы в Фирме мне вручили оборудование – коробку с механическими карандашами, ластик, набор линеек и лекал с прорезями различной формы – круглыми, прямоугольными, треугольными, стреловидными и так далее. «Ни в коем случае не растеряй лекала, – сказали мне, – во-первых, они дорого стоят, а во-вторых, они нужны для рисования диаграмм». Это было не в каменном веке, а в 1989 году, хотя на предыдущих местах работы и в бизнес-школе я уже привык строить диаграммы и графики на компьютере. Такой примитивизм меня поразил: я решил, что это признак закостенелой корпоративной культуры, сопротивляющейся внедрению современных технологий.

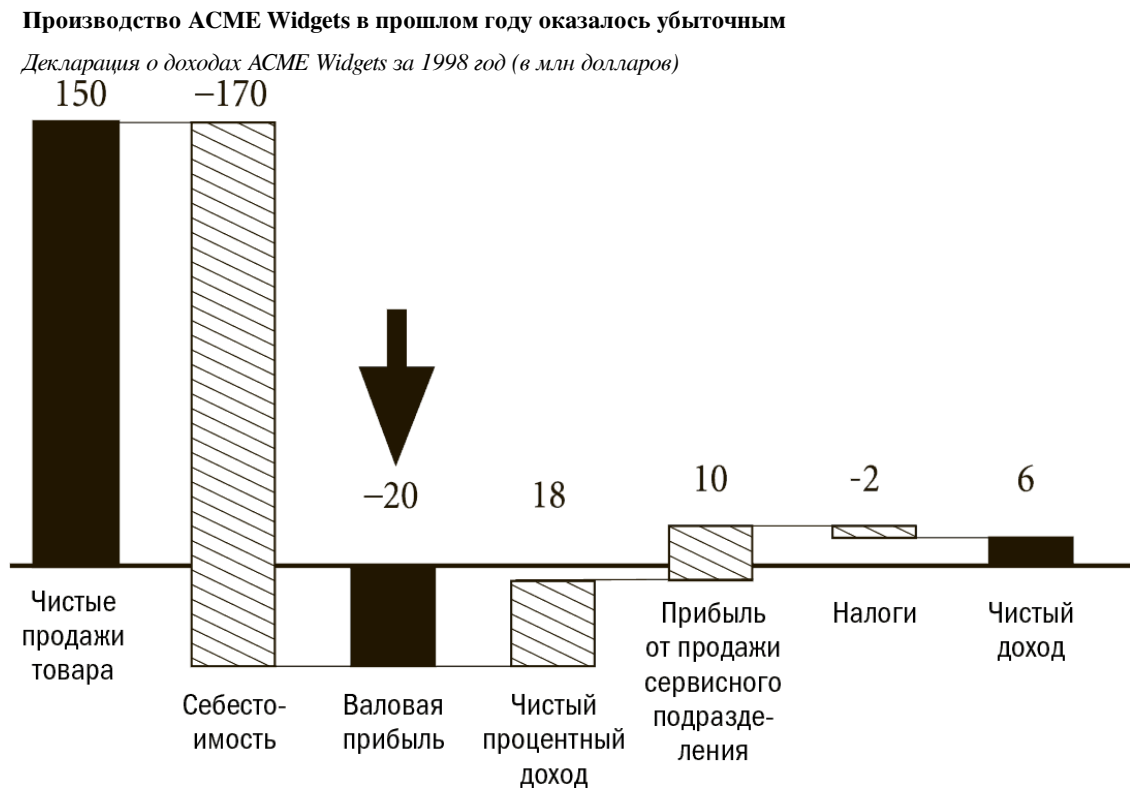
Отчасти я был прав, так как мощно развитая корпоративная культура McKinsey не слишком легко принимает в себя новшества. Однако в то время я еще не знал, что благодаря линейкам и лекалам достигалась очень важная вещь – простота графических иллюстраций. Ведь имея компьютер, легко переступить грань, за которой начинается графическая избыточность. Диаграммы Фирма использует для того, чтобы представлять информацию в быстро усваиваемой форме. Чем они проще, тем легче их понять. Именно поэтому все диаграммы McKinsey черно-белые, а трехмерная графика, как правило, не используется вообще – кроме случаев, когда она абсолютно необходима для передачи мысли.

Графические изображения McKinsey подчиняются еще одному центральному правилу: одна диаграмма – одна мысль. Первые два ограничения касаются особенностей визуального восприятия: средство передачи сообщения не должно затмевать само сообщение, поэтому запрещены цветная раскраска диаграмм и использование обманчивых трехмерных рисунков. Принцип «одна диаграмма – одна мысль» касается восприятия информации аудиторией.

Представленная на диаграмме информация может быть очень сложной и выражать множество точек зрения или идей. Задача составителя диаграммы – выбрать, какую точку зрения или идею взять за основу. Консультанты McKinsey поясняют это с помощью заголовка. Удачный заголовок выражает смысл диаграммы одной простой фразой (см. рис. 11.1). Самую интересную информацию можно выделить, например, цветом, штриховкой, объемно или стрелкой (как это сделано на рисунке). Если на диаграмме представлены несколько точек зрения, сде-

¹⁵ Gene Zelazny. Say It With Charts: The Executive Guide to Successful Presentations (Homewood, IL: Dow-Jones Irwin, 1985).

лайте копию диаграммы, придумайте новый заголовок и опять визуально выделите необходимую информацию (см. рис. 11.2).

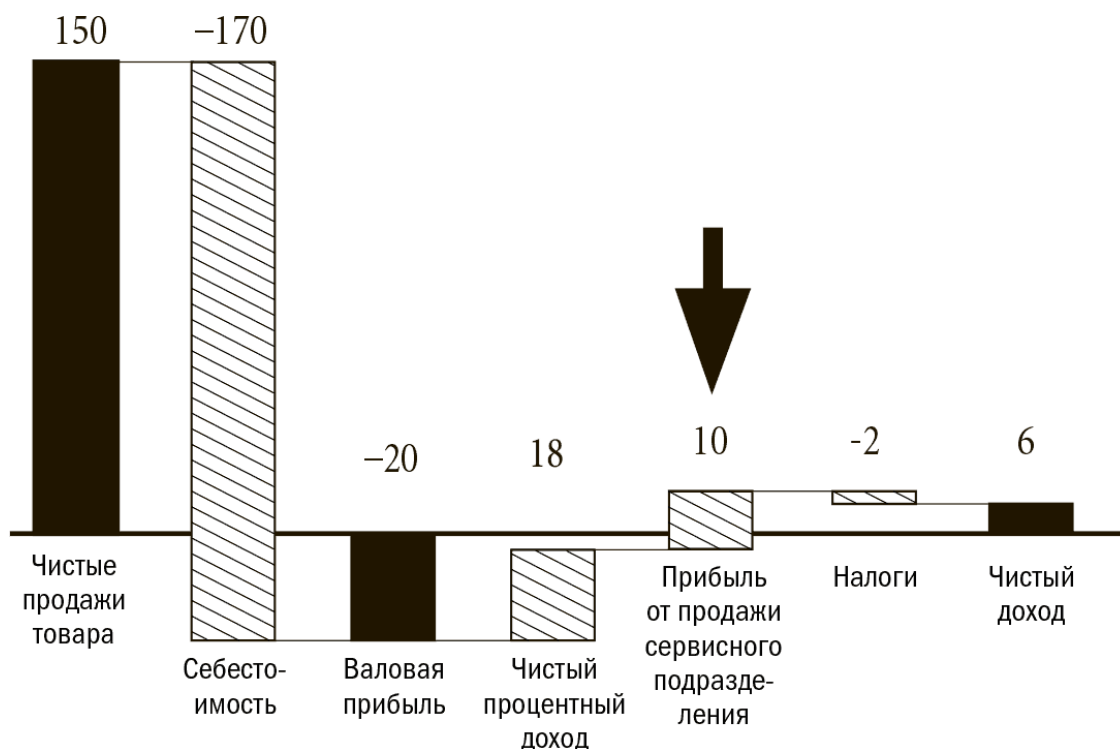


Источник: годовой отчет Acme Widget Corporation.

Рис. 11.1. Удачный заголовок указывает на самую интересную информацию на диаграмме

Мы бы окончили год с убытками и без продажи сервисного подразделения

Декларация о доходах ACME Widgets за 1998 год (в млн долларов)



Источник: годовой отчет Acme Widget Corporation.

Рис. 11.2. Новый заголовок показывает ту же информацию с новой точки зрения

Посмотрите в левый нижний угол рисунка: там обозначен источник данных. На диаграммах McKinsey он указывается обязательно – если кто-то спросит: «Откуда такая информация?» – вы моментально сможете ответить на этот вопрос. Кроме того, если в будущем вам (или кому-то еще) понадобится провести повторный анализ представленных на диаграмме данных, будет известно, где их искать.

И последний совет относительно диаграмм: если их слишком много, то внимание аудитории быстро рассеется. На презентации используйте только минимум, необходимый для доказательства вашей точки зрения. В противном случае вы обнаружите, что слушатели так и не смогли одолеть последние 10–15 страниц презентационных материалов.

С 1989 года прошло много времени, технология значительно продвинулась вперед, и консультанты McKinsey научились обращаться с компьютерной графикой. Сегодня они чертят диаграммы в PowerPoint, а иногда даже делают их цветными. Тем не менее Фирма по-прежнему требует от своих сотрудников неукоснительного соблюдения принципа простоты графических изображений

Каскадные диаграммы как средство представления количественной динамики

Каскадные диаграммы, которые редко используются и, как правило, не встречаются в программах компьютерной графики, – отличное средство иллюстрации количественной динамики.

Рассматривая иллюстрации в предыдущем разделе, вы наверняка задавались вопросом, диаграммы какого типа вы видите. Они выглядят как обычные столбчатые диаграммы, однако таких диаграмм вы не найдете среди графических шаблонов в Excel, Freelance и других пространственных пакетах компьютерной графики. Тем не менее держу пари, что вы без труда

поняли информацию, представленную на этих диаграммах, несмотря на их странный вид. Этот редкий тип диаграмм называется «каскадным», и его активно используют консультанты McKinsey. Когда я расспрашивал бывших сотрудников Фирмы об оптимальных способах графического представления информации, они все как один в первую очередь называли каскадные диаграммы. Они любят их и продолжают использовать, хотя практически нигде больше эти диаграммы не известны. Поскольку я желаю изменить наш мир к лучшему, я раскрою секрет каскадных диаграмм.

Каскадная диаграмма – отличное средство показать, как от числа А вы перешли к числу Б. Диаграммы на рисунках 11.1 и 11.2 изображают упрощенные декларации о доходах, начиная с объема продаж с левого края и заканчивая чистой прибылью с правого, а между этими двумя представлены числа, посредством которых первое перешло во второе. Исходная точка (например, это объем продаж) – колонка, начинающаяся с нулевой линии. Положительные значения (например, процентный доход) представлены в виде колонок, начинающихся от верхнего края предшествующей колонки и идущих вверх. Отрицательные значения (например, себестоимость) начинаются от верхнего края предыдущей колонки и идут вниз. Итоговое значение – расстояние между верхним краем последней колонки (или нижним, если значение отрицательное) и нулевой линией. Так же представлены и промежуточные итоги.

В виде каскадных диаграмм можно представлять как статические данные (балансовые ведомости, декларации о доходах), так и динамические (хронологические последовательности данных, поступление наличности). С помощью этих диаграмм можно смешивать положительные значения с отрицательными (например, мы начали с шести клиентов, в первом квартале приобрели еще троих, а в следующем потеряли двух, в итоге имеем семь клиентов), или представлять их по отдельности, чтобы показать, где производится стоимость, а где она исчезает (например, работают с прибылью сервисное и производственное подразделения, а убыток имеет подразделение по организации банкетов и вечеров отдыха).

Какие бы данные ни использовать, каскадная диаграмма – универсальное и надежное средство представления информации ясным и кратким образом.

Глава 12

Система внутренних коммуникаций

О внутренних коммуникациях в McKinsey

Успех коллективных усилий зависит от того, насколько свободно информация движется сверху вниз и снизу вверх. Система внутренних коммуникаций в McKinsey устроена так же, как в любой другой современной компании: это голосовая и электронная почта, коллективная электронная рассылка, заседания, разговоры за чашкой кофе и т. д. В плане средств внутренних коммуникаций Фирма не может предложить ничего нового. Однако что касается управления этими внутренними коммуникациями, консультанты McKinsey наработали целый ряд эффективных методов, применение которых принесет пользу и вам.

Организуйте свободную циркуляцию информации

Для команды консультантов информация – все равно что бензин для автомобиля: если его подача прекращается, двигатель глохнет.

Я уже упоминал известный управленческий «метод выращивания шампиньонов»: держать в темноте, поливать навозом и смотреть, что вырастет. Большинство практикующих его не подозревают, что этот метод работает в обоих направлениях: начальника тоже можно держать в темноте. Однако в какую бы сторону ни бросать навоз, «метод выращивания шампиньонов» все равно останется неэффективным. Чтобы командная работа приносила пользу, поток информации должен течь беспрепятственно в обоих направлениях.

Регулярно проверяйте, чтобы члены команды были в курсе общей картины происходящего в рамках проекта. Это особенно актуально для крупномасштабных проектов. Если люди в курсе, то им гораздо легче понимать, как работа, которой они в данный момент занимаются, помогает приблизиться к цели, а значит, они знают, что их усилия не напрасны. В противном случае люди страдают от информационного вакуума, они не понимают общий контекст работы и их интерес к делу в конце концов сходит на нет. Забота об информировании подчиненных возвращается к начальнику сторицей. Во-первых, сотрудники бывают осведомлены о событиях, неизвестных руководителю, а во-вторых, налаженный обмен информацией помогает гораздо быстрее выявлять проблемы (а также благоприятные возможности).

Периодически оповещайте начальника о ходе командной работы. Не надо думать, что если вы будете держать босса в темноте, то он станет меньше путаться под ногами. Он как раз будет гораздо спокойнее, зная, что все под контролем. Но если происходит нечто чрезвычайное, то начальник должен в точности представлять, что случилось и как помочь.

Есть две основных разновидности внутренних коммуникаций: обмен сообщениями (голосовая и электронная почта, коллективная рассылка) и проведение совещаний. В следующем разделе вы найдете несколько советов по эффективному обмену сообщениями. Здесь же рассмотрим совещания.

Совещания – это клей, который скрепляет членов команды друг с другом. Совещания создают идеальные условия для перетекания информации во всех направлениях и обеспечивают налаживание социальных связей. Они напоминают присутствующим, что они составляют команду. Бывший менеджер McKinsey Сьюзан Тозини, ныне работающая старшим менеджером Freddie Mac, раскрыла один из секретов успешного совещания – это обязательное присутствие на нем всех членов команды без исключения. Чтобы гарантировать присутствие всех, включите регулярные совещания в рабочий график каждого сотрудника. Если обсуждать пока

ничего, то просто отмените совещание (желательно заранее), а члены команды сами решат, на что потратить появившиеся у них лишние 45 минут.

Два других секрета успешного совещания – наличие повестки дня и ведущего. Старайтесь уменьшить число пунктов повестки дня до минимума, необходимого, чтобы каждый член команды был в курсе важнейших событий, вопросов и проблем. Если нечто можно отложить на следующее совещание, то лучше так и сделать. Если совещание ведете вы, то постарайтесь обсудить повестку дня как можно оперативнее. Частые совещания полезны только тогда, когда они не затянуты.

Еще один метод внутренних коммуникаций не относится ни к одной из двух описанных разновидностей – это простые прогулки по офису. По моему опыту, самые продуктивные беседы происходят при случайных встречах в коридоре, возле кофейного аппарата или по пути на обед. Многое можно узнать, просто прогуливаясь и беседуя с проходящими мимо людьми, которым, в свою очередь, наверняка интересно поговорить с вами. Не стоит недооценивать такой метод сбора фактов.

Какой бы способ общения вы ни выбрали, главное, чтобы вы общались часто и были открыты для контактов. Тем самым вы повысите эффективность работы команды и укрепите ее дух, а ваш начальник станет гораздо спокойнее на ваш счет. В общем, включите свет и уберите навоз!

Три принципа эффективного обмена сообщениями

Грамотно составленное деловое сообщение имеет три отличительные черты: краткость, завершенность и структурированность. Эти черты должны присутствовать в каждом отправляемом вами сообщении, если вы хотите, чтобы адресат вас понял.

Каждое сообщение коллегам – будь то электронное письмо, голосовое послание, рассылка или стикер с неразборчивыми каракулями – есть презентация в миниатюре, т. е. средство донести информацию до определенной аудитории. Чтобы сообщение выполняло свою функцию эффективно, оно должно иметь все характеристики эффективной презентации. Иными словами, оно должно быть кратким, т. е. содержать только те сведения, которые нужно знать адресату; оно должно быть завершенным, т. е. содержать все сведения, которые нужно знать адресату; оно должно иметь четкую структуру, которая передает эти сведения ясным образом.

1. Краткость. Краткость, а точнее ее отсутствие, гораздо чаще становится проблемой при коммуникации в устной, а не письменной форме. Многие деловые люди умеют кратко писать, но много ли найдется тех, кто владеет искусством составлять краткие сообщения голосовой почты? Если вы хотите быть в числе этих людей, хорошенько думайте, прежде чем говорить (или писать). Привыкните сводить сообщение к трем-четырем пунктам, которые надо знать вашему адресату. При необходимости предварительно конспектируйте эти пункты на бумаге. Некоторые консультанты McKinsey, прежде чем посылать менеджеру или директору проекта голосовое сообщение, набрасывают на бумаге целый сценарий этого сообщения. Наверное, такие действия излишни – простого перечня пунктов обычно бывает достаточно.

2. Завершенность. Перед отправкой убедитесь, что ваше сообщение содержит все сведения, которые должны узнать адресаты. Не надо вынуждать выпытывать у вас подробности. Вместо того, чтобы говорить своему начальнику «Я сейчас занят делами А, Б и В, если будут вопросы – звоните», сообщайте ему не только то, чем занимаетесь, но и какие у вас возникают проблемы и что вы об этих проблемах думаете. Не надо посылать сообщения просто «для галочки» – это напрасная трата вашего времени и времени начальника. Если сообщать пока ничего, ждите, пока не появится информация.

3. Структурированность. Чтобы сообщение легко понималось, оно должно иметь внятную структуру. Эта структура должна присутствовать даже в кратком электронном письме или 30-секундном голосовом сообщении. Она может быть не сложнее, чем в следующем примере:

У нас три проблемы (в порядке возрастания важности):

1. Наши товары слишком дорогие.
2. Наши продавцы плохо обучены.
3. На нашу фабрику только что упал метеорит.

Часто консультанты слишком увлекаются структурированием своих сообщений. Про одного менеджера из нью-йоркского офиса рассказывали, что она даже список покупок в магазине оформляет в принятом в Фирме формате. Еще один менеджер оставлял сообщения, построенные по принципам McKinsey, на автоответчике своей жены.

Вам, разумеется, не обязательно брать пример с этих чересчур рьяных консультантов, однако три перечисленных принципа эффективного обмена сообщениями не стоит забывать никогда.

Всегда смотрите, кто стоит за плечом

Нельзя стать высокопрофессиональным консультантом, не научившись соблюдать конфиденциальность. Научитесь различать, о чем можно говорить, а о чем нельзя в той или иной ситуации. Немного паранойи не повредит никому.

В первую неделю своей работы в McKinsey я, вместе с другими новичками, попал на краткий вводный курс. Менеджер, ведущий семинар по защите коммерческой информации, сообщил, что его дипломат закрыт на замок, даже когда он находится в квартире у своей девушки. Помню, как сильно я этому удивился. Ведь если ты не доверяешь своей девушке, то кому вообще тогда можно верить (вот каким наивным я был в ту пору)? Лишь проработав в Фирме некоторое время, я понял, насколько серьезно консультанты относятся к вопросам конфиденциальности.

Конфиденциальность – важный элемент корпоративной культуры McKinsey. Этот вопрос всегда маячил на заднем фоне, чем бы мы ни занимались. Находясь в самолете, мы никогда не доставали из дипломата относящиеся к клиенту материалы, чтобы почитать их: невозможно знать, кто сидит на соседнем кресле – конкурент, журналист или даже представитель самого клиента. Мы не делали этого, даже если нужно было срочно поработать над этими материалами.

Вне офиса мы никогда не упоминали названий компаний-клиентов, а иногда избегали их упоминать и в стенах Фирмы. Поскольку бывает так, что консультанты работают на нескольких клиентов из одной и той же отрасли, часто приходится скрывать информацию от своих же коллег.

Обсуждая клиентов, мы часто прибегали к кодовым обозначениям (хотя и не всегда успешно). Один менеджер из Германии рассказывал, что как-то раз пришел домой и нашел записку от своей подруги (работавшей в фирме-конкуренте), в которой говорилось, что ужин с руководством компании «Код А» состоится в одном из ресторанов Мюнхена. На самом деле компания-клиент называлась «Кода», и звонивший решил зашифровать это название, разбив его на части. В итоге менеджер пережил несколько тревожных минут.

Возможно, при решении проблем в вашем собственном бизнесе вам не потребуется соблюдение таких предосторожностей – хотя кто знает? Спросите себя, что случится, если ваш конкурент будет сидеть рядом с вами в самолете и видеть все, над чем вы работаете? А если это будет ваш коллега, не участвующий в проекте, или ваш начальник?

При работе над материалами, содержащими коммерческие секреты, соблюдайте меры предосторожности. Не оставляйте их без присмотра и запирайте на ночь ящики стола. Не обсуждайте детали текущей работы с людьми, не участвующими в проекте. Не доставайте в общественных местах никаких материалов, представляющих интерес для конкурентов или журналистов. Следите за тем, о чем говорите по телефону, с особой осмотрительностью посылайте факсы, электронную почту и голосовые сообщения. Помните, что все это легко может оказаться в чужих руках.

Глава 13

Работа с клиентами

О работе с представителями клиента

Само собой разумеется, что без клиентов не было бы и Фирмы. Именно клиенты платят Фирме те огромные деньги, которые требуются для ее бесперебойной работы. Поэтому неудивительно, что консультанты McKinsey прежде всего думают об интересах клиентов, а только потом обо всем остальном. По замечанию Хэмиша Макдермота, на самом деле в Фирме есть только одна подлинная иерархия (в порядке убывающей важности): клиент, Фирма, ты.

В этой главе мы расскажем о двух аспектах работы консультантов McKinsey с клиентами. Прежде всего мы расскажем, как эффективно взаимодействовать с командой представителей клиента – теми сотрудниками компании-заказчика, которые помогают консультантам McKinsey искать решение проблемы. Кроме того, мы обсудим, как сделать так, чтобы эти представители клиента приносили больше вреда, чем пользы. Затем мы перейдем к вопросу об управлении взаимоотношениями с клиентом – в данном случае это взаимоотношения с руководством компании, которая пригласила Фирму на помощь. Читатель узнает, как заручиться поддержкой клиента и сделать так, чтобы найденное решение было внедрено на практике, а не пылилось на полках.

Некоторым читателям может показаться, что разговор о работе с представителями клиента никак их не касается. И правда, если вы не консультант, то вам, казалось бы, совершенно незачем беспокоиться об этом. Однако ситуация на самом деле не столь однозначная. Если вы заняты поиском решения проблемы крупной организации, то вам, возможно, придется контактировать с представителями нескольких подразделений или выстраивать совместную работу с группой сотрудников из совершенно иной организации. В таком случае описание работы с представителями клиента будет для вас полезным не меньше, чем описание управления взаимоотношениями с клиентом.

Заручитесь поддержкой сотрудников клиента

При работе с представителями клиента у вас есть только один выбор: или взаимодействовать, или не работать вообще. Добейтесь того, чтобы представители клиента ясно понимали, почему оказание вам помощи выгодно прежде всего им самим.

Первое, что вы должны сделать в отношении приданной вам команды сотрудников клиента, – заручитесь ее поддержкой. Консультанты McKinsey поняли, что секрет этого состоит в превращении целей клиента в ваши собственные. Представители клиента должны помнить, что если они потерпят неудачу, то и McKinsey потерпит неудачу, и наоборот – если McKinsey потерпит неудачу, то потерпят неудачу и они.

Кроме того, эти люди должны осознать, что сотрудничество с McKinsey – ценнейший профессиональный опыт. Им предстоит узнать множество вещей, которые впоследствии наверняка помогут им продвигаться по карьерной лестнице. У них появится уникальный шанс своими руками организовать нововведения в своей собственной компании.

Когда я работал над проектом по реорганизации бизнеса одной брокерской конторы с Уолл-стрит, моя команда сотрудничала с командой представителей IT-отдела клиента. Один из участников этой команды (назовем его Морти) был программистом и сильно выделялся внешне. Пяти с половиной футов ростом, он носил ботинки, на носу имел очки с толстыми стеклами и был одет в плохо скроенный пиджак; про него было известно, что он живет вместе

с родителями в Бруклине. Морти был крайне недоволен тем, что его включили в команду, так как был, по его словам, завален гораздо более «реальной» работой.

Я провел с Морти несколько бесед и поставил перед ним задачу: встретиться с руководством своей компании (банкирами, брокерами, трейдерами и другими людьми с «передовой» бизнеса), задать им ряд вопросов и выяснить, как все эти люди понимают смысл работы его IT-отдела. В ходе расспросов Морти узнал, как применять свои профессиональные навыки для решения проблем, о существовании которых он не подозревал в своих повседневных занятиях. Кроме того, он стал заметно увереннее и свободнее выражать свое мнение на совещаниях при работе над проектом. Сотрудничество с McKinsey словно бы открыло Морти глаза, и в конце концов он полюбил нашу компанию (особенно после того, как я освободил его от конспектирования интервью, взяв эту работу на себя).

Данный раздел я хочу завершить финальным наблюдением на эту тему, которое, очевидно, покажется противоречащим сказанному мной раньше (см. «О пользе командной сплоченности» в главе 5). Действия, направленные на сплочение команды, ощутимо сказываются на эффективности работы с сотрудниками клиента. Поскольку люди в этой команде не связаны друг с другом таким же общим опытом, каким связаны консультанты McKinsey, небольшое социальное мероприятие с участием обеих сторон заметно облегчит работу. Совместный поход на футбол или в хороший ресторан (где сотрудники смогут снять свои офисные «маски») поможет членам обеих команд понять, что их партнеры – такие же живые люди.

Что делать, если в команде есть человек-помеха

Возможно, вам придется встретиться с такими сотрудниками клиента, которые не разделяют ваших целей. Постарайтесь избегать людей, мешающих работе, или сделайте так, чтобы их негативное влияние не сказывалось на поиске решения для поставленной задачи.

Среди сотрудников клиента можно выделить два типа «помех»: пассивные и активные. Для вас лучше всего избегать и тех, и других, однако, скорее всего, с кем-то из них вы все-таки столкнетесь. В ходе одного из проектов, выполнявшихся по заказу крупного нью-йоркского банка, моя команда взаимодействовала с командой сотрудников этого банка, составленной из начальников различных отделов – кредитного, инвестиционного, операционного и так далее. Операционный отдел представлял человек, которого назовем Хэнк.

Этот Хэнк был просто-таки неограниченный алмаз. Шести с половиной футов ростом, он выглядел, словно футболист, попавший на работу в банк. Позже выяснилось, что он именно таким и был. Цвет его галстука никогда не соответствовал цвету рубашки, а костюм был вечно заляпан жирными пятнами. Хэнк превосходно знал все тонкости в своей профессиональной области и был не менее сообразительным, чем большинство консультантов McKinsey.

Проблема состояла в том, что Хэнк не желал сотрудничать с McKinsey. Он считал, что Фирма просто навешала лапши на уши руководству его банка и теперь сотрудники должны расхлебывать последствия. Он не хотел участвовать в работе команды, утверждая, что и без этого завален делами. Несмотря на открытое нежелание, начальник вписал Хэнка в состав членов команды, и теперь ему приходилось каждый день являться на заседания, однако участвовать в них он не хотел. Словом, Хэнк был помехой для работы.

Что делать с таким Хэнком – или с любым другим человеком, который, скажем, слишком глуп и некомпетентен, чтобы выполнить предлагаемую ему работу? В качестве самого первого варианта попробуйте обменять такого человека на другого сотрудника.

Этот обмен возможен не всегда – у клиента может не оказаться никого лучше, и вам все-таки придется иметь дело с вашим собственным Хэнком. В таком случае придется что-нибудь придумать, чтобы справиться с его противодействием. Например, выделите ему отдельный фрагмент работы, но перед этим убедитесь, что этот фрагмент не является критически

важным для проекта в целом и что с этим фрагментом в крайнем случае может справиться другой сотрудник. При работе со «слабым звеном» вам так или иначе придется полагаться на других членов команды.

При всех своих недостатках Хэнк был все равно предпочтительнее, чем Карлос. Хитрый, изворотливый манипулятор из Аргентины с дипломами Оксфорда и Гарварда, Карлос возглавлял команду представителей клиента и был связующим звеном между Firmой и руководством компании. Кроме этого, он был саботажник. Карлос находился под покровительством той фракции в руководстве, которая с самого начала не желала приглашать McKinsey. Эти несколько членов совета директоров предчувствовали, какими могут быть рекомендации Фирмы, и поэтому заранее не желали ничего слушать.

Карлос неназойливо, но активно мешал нашей работе. Он намеренно заводил команду в тупик, рассказывал о нас нелепые вещи на совете директоров, саботировал проведение презентаций. Мы быстро поняли, что Карлос настроен к нам недружественно.

Справиться с таким Карлосом (и любым другим враждебно настроенным членом команды) намного сложнее, чем с Хэнком. Лучшим выходом из ситуации опять-таки был бы обмен саботажника на кого-нибудь другого, однако часто такой обмен не представляется возможным. Если в команду попадает человек типа Карлоса, это значит, что так пожелал кто-то из руководства компании-клиента. Поэтому все, что вам остается, – это постараться свести к минимуму ущерб от шпионов и саботажников. Насколько это возможно, используйте их таланты, однако старайтесь не давать им в руки никакой важной информации. Если вы догадываетесь, кто стоит за спиной у саботажника, попробуйте узнать, какова его конечная цель: это знание может пригодиться, когда вы начнете знакомить клиента с найденным решением проблемы.

В нашем случае мы оставили задачу разбираться с Карлосом на долю директора проекта, который обладал достаточным политическим чутьем и силой воли, чтобы оградить команду от враждебных действий. Однако даже несмотря на все эти усилия, Карлос до самого конца оставался серьезной помехой в работе.

Помехи и препятствия не должны приводить к катастрофе. Неограниченные алмазы иногда получается превратить в бриллианты. Например, после нескольких недель работы с нами Хэнк заинтересовался (по крайней мере отчасти) методами решения проблем в стиле McKinsey и в конце концов помог отыскать решение.

Вовлечение клиента в процесс поиска решения

Проект затормозится, если клиент не станет оказывать ему поддержку. Подогревайте у клиента интерес к проекту посредством вовлечения его в поиск решения.

Чтобы ваша работа в качестве управленческого консультанта или специалиста по решению проблем в бизнесе имела успех, вы должны научиться вовлекать клиента (будь то ваш начальник или руководство посторонней компании, пригласившей вас) в процесс поиска решения. «Вовлеченность» в данном случае означает оказание клиентом всемерной поддержки вашим усилиям, предоставление всех необходимых ресурсов и максимально эффективное внедрение найденного решения. Если мы именно так определим «вовлечение клиента», то станет трудно представить, бывают ли вообще успешные проекты без вовлеченности клиента.

Первый шаг в поддержании у клиента интереса к проекту – определение того, что клиенту нужно на самом деле. Клиенты только тогда будут оказывать вам поддержку, когда поймут, что ваши усилия в действительности служат их интересам. Однако здесь важно помнить, что интересы клиентов могут меняться со временем. Частые контакты с клиентом, регулярное информирование его (даже посредством электронной почты) помогают не потерять связь с ним и постоянно держать его в курсе происходящего. Пусть регулярное общение с вами станет

пунктом повестки дня клиента. Периодически назначайте совместные совещания с отчетом о ходе проекта и при необходимости меняйте график этих совещаний.

Не упускайте шанс сообщить клиенту обо всех промежуточных успехах и достижениях. Такие сообщения (см. раздел «Срывайте низко висящий плод» в главе 3) будут поддерживать у него живой интерес к проекту – чем этот интерес сильнее, тем лучше. Знание промежуточных результатов дает клиенту не только пищу для размышлений, но и ощущение своей причастности к процессу поиска решения. Долговременный эффект от практического воплощения найденного решения будет гораздо сильнее, если клиенты знают, что принимали участие в поиске этого решения, и хорошо понимают его суть. Соответственно, если решение принесли им на блюде с голубой каемочкой, это понимание отсутствует.

Надо отметить, что здесь в работе консультанта таится злая ирония. Если вы – приглашенный специалист, то слава за найденное решение сложной проблемы достанется не вам. Авторство эффективного решения компания чаще всего захочет приписать себе. В этом имела возможность убедиться Сьюзан Тозини, работая консультантом McKinsey:

Я построила масштабную модель движения потоков наличности, и клиент собирался использовать эту модель для оценки своих активов в форме недвижимости. На проект я потратила несколько месяцев, предприняв поистине геркулесовы усилия. Команда сотрудников клиента тоже выполнила кое-какую вспомогательную работу, однако саму модель создала я. Когда пришло время внедрять эту модель на практике (поначалу в виде учебной программы для руководства отдела закупок), представители клиента стали говорить о модели так, словно создали ее они сами. На презентации я сидела на заднем ряду, и мне все время хотелось сказать: «Подождите, но это же моя модель!» Потом, однако, я поняла, что для компании-клиента так было намного лучше: модель перестала быть моделью McKinsey или Сьюзан – теперь она принадлежала именно клиенту.

В общем, присвоение вашего авторства – не такая уж и плохая вещь.

Добейтесь поддержки решения на всех уровнях компании-клиента

Чтобы эффект от предложенного решения был «долгоиграющим», постарайтесь сделать так, чтобы это решение было воспринято и поддержано на всех уровнях компании-клиента.

После того как вы нашли блестящее решение для поставленной клиентом проблемы, облекли это решение в четкую логическую форму и ясно изложили его клиенту, то ваша работа на этом кончается и вы идете домой, не так ли? Нет, не так! Если вы хотите, чтобы эффект от внедрения вашего решения был стойким, вы должны позаботиться о понимании смысла этого решения всеми, кто участвует в его внедрении.

Предположим, вы сообщаете совету директоров, что объем продаж можно увеличить, если провести реорганизацию сети продаж и повысить эффективность производственного процесса. Поскольку ваши аргументы убедительны, совет директоров одобряет вашу рекомендацию, а затем вы все отправляетесь на банкет с шампанским. Остается неясным лишь одно: что думают о вашей рекомендации сами продавцы и сотрудники производственного отдела? Если она им не по нраву, если они начнут сопротивляться ее внедрению, то ваша рекомендация никогда не будет воплощена в реальности. Она окончит жизнь там же, где ныне покоятся старые видеокассеты формата Betamax.

Во избежание этой печальной участи вы должны позаботиться о том, чтобы решение было принято и признано на всех уровнях компании. После презентации его совету дирек-

торов проведите презентацию для менеджеров среднего звена. Скорее всего, именно от этих людей будет зависеть непосредственное внедрение ваших рекомендаций, поэтому они должны получить информацию из первых рук. Не игнорируйте и сотрудников из производственного. Рекомендованные вами нововведения, возможно, отразятся на них в максимальной степени, поэтому их благоприятное отношение к найденному вами решению может оказаться ключевым фактором успеха. Кроме того, проведение серии презентаций даст возможность самым молодым и неопытным из числа ваших консультантов отработать свои презентационные навыки.

Применяйте индивидуальный подход к каждой аудитории. Презентация для водителей служебного автотранспорта должна отличаться от презентации для президента компании. Вместе с тем никогда не проявляйте ни малейшего неуважения к слушателям. Подробно расскажите людям, что было сделано и почему. Дайте им увидеть картину в ее целостности – пусть они почувствуют важность работы, которую они выполняют, для всей компании в целом. Люди не глупые и все прекрасно понимают. Относитесь к ним с уважением (помните, что большую часть своего рабочего времени они это уважение не ощущают) и они, скорее всего, ответят вам таким же положительным отношением к делу.

Тщательно контролируйте внедрение

Чтобы претворить нововведение в реальность, требуется затратить массу усилий, поэтому проявите настойчивость. Убедитесь, что в компании есть человек, который несет ответственность за успешное выполнение всех работ.

Нововведения в бизнесе – обширная тема, о которой можно написать (и уже написано) множество книг. Здесь мы ограничимся несколькими базовыми принципами, которых придерживаются консультанты McKinsey при внедрении своих рекомендаций.

Чтобы воплотить в реальность масштабное нововведение, необходимо действовать по заранее составленному плану. Этот план должен четко и максимально детально описывать, что и когда должно быть выполнено. Пункты этого плана должны описывать действия максимально подробно. Иными словами, вместо простого и немногословного пункта «Следует реорганизовать сеть продаж» план должен содержать такое описание:

Следует реорганизовать сеть продаж:

- Провести тренинги для всех региональных представительств (начало 1 марта; ответственный Том)
- Распределить продавцов по типам клиентов (начало 15 марта; ответственный Дик)
- Новым командам продавцов посетить двадцать самых крупных клиентов (начало 1 апреля; ответственная Хэрриет).

Один из бывших менеджеров McKinsey дал следующий мудрый совет по поводу плана внедрения:

Настолько подробно опишите, что должно быть сделано и к какому числу, чтобы вопросов не осталось даже у круглого дурака.

Добавить к этому нечего.

Назначьте ответственных за внедрение ваших рекомендаций – это должны быть сотрудники, имеющие достаточно навыков для данной работы. Требуйте строгого соблюдения сроков и не позволяйте переносить их без веских причин.

Если выбор ответственного удачен, то внедрение пройдет без сучка и задоринки. Главное, чтобы этот человек заставлял сотрудников пошевеливаться. В одной из компаний-клиентов McKinsey (а именно крупном международном банке) менеджеры назначили ответственным за осуществление программы масштабных нововведений человека по имени Лотар, имевшего довольно устрашающую внешность. Этот Лотар, который лицом и голосом был похож на

Арнольда Шварценеггера, добился выполнения работы с помощью одного простого приема. Он взял подробный план внедрения, составленный консультантами McKinsey, и назначил ответственных за конкретные участки работы. Ответственные собирались два раза в месяц, и если оказывалось, что какая-то задача не выполнялась в срок, ответственный должен был объяснить причины неудачи всем присутствующим. На первом же собрании несколько ответственных получили от Лотара нагоняй, после чего уже никто не опаздывал к назначенному сроку.

Через несколько месяцев менеджер McKinsey позвонил Лотару, чтобы узнать, как идут дела, и Лотар ответил: «Меня предупреждали о том, что ваши рекомендации будет очень сложно внедрять, но пока я не вижу ничего сложного».

Часть IV

Как выжить в McKinsey

В четвертой части книги вы получите ряд ценных советов о том, как выжить не только в McKinsey, но и в любой другой напряженно работающей компании. Пытаетесь ли вы остаться в здравом рассудке в многонедельных командировках с постоянными переездами с места на место, карабкаетесь ли по скользкой служебной лестнице или просто стараетесь выкроить время для личной жизни, работая по 100 часов в неделю, – в этой главе вы непременно отыщете немало полезных рекомендаций. В дополнение я немного расскажу о том, как принимают на работу в McKinsey и даже дам несколько советов тем, кто захочет пополнить ряды консультантов Фирмы.

В противоположность тому, что вы наверняка думаете о Фирме, дочитав до этого места, жизнь в McKinsey далеко не ограничивается одной лишь работой. И все же работа – главное содержание этой жизни, поэтому четвертая часть книги получилась такой короткой.

Глава 14

Найдите себе наставника

Не упускайте шанс воспользоваться опытом другого человека: найдите себе наставника в лице старшего сотрудника своей компании.

Как справедливо заметил Тарзан, вокруг нас одни лишь джунгли. Чтобы найти дорогу в корпоративной чаще, отыщите проводника – человека, который покажет вам неприметные тропинки и поможет выбраться из трясины, когда вы в нее провалитесь. Такого человека принято называть ментором, или наставником.

В McKinsey существует целая система наставничества, в которую включены все сотрудники, контактирующие с клиентами. Каждый консультант, от аналитика до директора¹⁶, имеет наставника, под руководством которого проходит его карьера в Фирме. Поскольку внешне идея наставничества выглядит привлекательной, я ничего не имел против нее, когда собирался, еще будучи студентом бизнес-школы, поступить на работу в нью-йоркское отделение Фирмы.

Как это часто случается с хорошими идеями, ее практическое осуществление оставляло желать лучшего. В первую же неделю работы мне выделили наставника – благожелательно настроенного партнера McKinsey в возрасте тридцати с чем-то лет. Он угостил меня обедом в фешенебельном итальянском ресторане, куда ходят супермодели, чтобы пощипать листок салата. Мы поговорили о тонкостях работы в Фирме и о том, как быстрее продвигаться по карьерной лестнице, – получилась приятная и очень информативная беседа. После этого я видел своего наставника еще один раз, а потом он уехал в Мексику, чтобы открыть там новое иностранное представительство Фирмы.

Затем я на несколько месяцев погрузился в текущие дела. Меня «приписали» к другому наставнику, но хотя у него была великолепная репутация, я оказался одним из 9–10 других его подопечных и поэтому получал очень мало от наставничества, кроме формального разбора отчетов о моей работе.

Значило ли это, что я был брошен в открытое море без спасательного круга? Отнюдь нет. В конце концов я сделал то, что на моем месте делало большинство консультантов-новичков, желавших добиться успеха, – прицепил свой вагон к сотруднику-«звезде». А именно, я постарался работать под руководством одного директора – того самого, кто нанял меня в Фирму.

У меня с этим директором сложились очень хорошие отношения – между нами возникла взаимная симпатия. Если мне требовался совет, то я без колебаний шел к этому человеку. Со своей стороны, он неизменно старался включать меня в состав проектов, касавшихся областей, где я был компетентен. Я был уверен, что, поскольку я отлично с ним сработался, он всегда меня поддержит в том, что касалось распределения заданий, оценки работы и карьерного роста.

Мой случай был типичным для большинства консультантов McKinsey. Насколько полезным окажется «официальное» наставничество – зависит от воли случая. Но если вам нужен настоящий наставник, то поищите его сами. На мой взгляд, это правило имеет силу для большинства крупных организаций. Найдите старшего опытного сотрудника, чьи взгляды вы уважаете, и начните слушаться его советов. Многим людям нравится давать советы другим, и они всегда рады дать его и вам. Разумеется, важно и поддерживать с наставником хорошие человеческие отношения. Работайте рядом с ним и старайтесь побольше от него перенять. Однако

¹⁶ На самом деле наставник есть только у директоров-новичков. У самых старших директоров никаких наставников нет. Слухи о том, что некоторые директора имеют прямую видеотелефонную связь со Всевышним, явно ничем не обоснованы.

остерегайтесь злоупотреблять этим источником опыта, иначе рискуете превратиться в обычного паразита.

Попробуйте отыскать наставника в своей собственной компании, каков бы ни был ее профиль. Наличие проводника, которому вы доверяете и которого уважаете, поможет вам пробиться сквозь корпоративные джунгли.

Глава 15

Как выжить в командировке

Командировки по стране (и по миру) могут стать серьезным испытанием ваших сил. Воспринимайте командировку как маленькое приключение, и вам тогда станет намного легче. Кроме этого, вашу жизнь значительно облегчат грамотное планирование командировки и пребывание в хорошем расположении духа.

Работа в McKinsey имеет множество положительных сторон – высокая зарплата, возможность заниматься интересными проблемами, общение с профессионалами высочайшего класса – однако сами условия работы иногда бывают ужасающими. В дополнение к ночным бдениям, консультантам McKinsey приходится проводить много времени в дороге – вдали от дома, родных и друзей. Иногда командировка оказывается очень интересной и приятной – например, это неделя в Лондоне или Париже, а на выходных – катание на лыжах в Альпах. Однако не менее часто командировка бывает заполнена крайне скучной, однообразной деятельностью. Нет ничего более гнетущего, чем постоянные разъезды по стране («сегодня вторник, значит, я нахожусь в Давенпорте»). Такое бывает, когда консультанту надо в обязательном порядке, скажем, посетить заводы клиента, разбросанные по всей Америке. Еще хуже бывает, когда по утрам в понедельник (или по вечерам в воскресенье) приходится лететь за тысячу миль к клиенту. Подобные регулярные перелеты выпали на долю Хэмиша Макдермота, который провел шесть долгих, холодных месяцев в Детройте, занимаясь проектом по заказу крупной автомобильной компании. Такие командировки крайне неблагоприятно отражаются на здоровье, семейных отношениях и психике¹⁷.

Консультанты McKinsey придумали несколько способов бороться с тяготами и невзгодами командировок. Главный из них – это поддержание хорошего расположения духа. Вот что говорит об этом Эйб Блейберг:

Воспринимайте командировку как приключение. Предположим, я застрял на три зимних месяца в Мичигане – зато у меня появляется повод когда-нибудь рассказывать внукам: «Представляете, однажды я целую зиму провел в Мичигане». Не все могут этим похвастаться!

Джейсон Клейн добавляет:

Рассматривайте себя в качестве туриста и научитесь получать удовольствие в любой ситуации. Если вы занимаетесь проектом в Северной Каролине, то не упустите шанс поиграть вечером на Пеббл-бич (если любите играть в гольф). Нельзя все время думать только о работе.

Помните, что командировка открывает перед вами возможность расширить жизненный опыт. По словам Эйба Блейберга:

Благодаря частым командировкам, выпавшим на мою долю в McKinsey, я повстречался с людьми, с которыми никогда бы не встретился в других ситуациях. Например, в ходе работы над одним проектом мы заседали за круглым столом и изобретали рекламу для туалетной бумаги. Никогда на свете у меня не появилось бы другой возможности участвовать в продаже туалетной

¹⁷ Что касается меня, то в этом смысле мне повезло: я провел в командировке лишь одну ночь. Большинство моих клиентов были финансовые компании из Нью-Йорка, так что для выезда к клиенту я просто садился на метро и выходил на Уолл-стрит. По этой причине мои «одноклассники», которых служебная необходимость забрасывала очень далеко, смотрели на меня с завистью. С другой стороны, я не заработал столько скидок на авиабилеты, сколько заработали они.

бумаги. Разумеется, я не стал бы заниматься ею всю жизнь, зато это часть удовольствия, которое доставляет работа в Фирме.

Еще один секрет выживания в командировках – тщательное планирование. По возможности максимально подробно планируйте время командировки, чтобы иметь полную уверенность, что по пятницам или понедельникам вы будете дома. Не берите с собой много вещей: кладите в чемодан только то, что вам действительно понадобится. Если есть такая возможность, летайте с одной ручной кладью без багажа, однако помните, что авиакомпании часто не позволяют брать в салон лишнюю сумку. Если вы планируете остановиться в каком-то месте на длительный срок, уточните заранее, есть ли в отеле кладовка, куда можно сложить вещи на время отлета домой на выходные, причем убедитесь, что эта кладовка не используется в качестве курилки для персонала отеля (этот печальный опыт имел Адам Голд). Найдите надежную службу такси, а если берете автомобиль в аренду, то заранее составьте четкий маршрут, иначе с вами случится то же, что однажды случилось в Хэмишом Макдермотом, который свернул в неправильном месте с федеральной автотрассы и оказался на самой заброшенной и грязной улице Детройта, не имевшей выезда обратно (лучше обойтись без приключений такого рода!).

Не позволяйте работе отнимать у вас все свободное время, особенно если командировка длительная. Найдите возможность отдыхать по вечерам. Отыщите коллег, познакомьтесь с сотрудниками компании-клиента или вспомните об одноклассниках по школе или колледжу, с которыми можно вместе обедать, ходить на концерты или футбол. Не допускайте, чтобы командировка превращалась в непрерывный цикл «работа – еда – сон».

Последним советом о том, как выжить в командировке, я обязан Эрику Харцу, ныне занимающему пост президента Security First Network Bank. Вот что он говорит:

Всегда относитесь к людям с уважением. Иногда консультанты McKinsey бывают требовательны и нетерпеливы, потому что забывают, по какой причине не получают желаемое. Мои коллеги всегда удивляются, как это мне удается получить в самолете место лучше классом или пронести в салон лишнюю сумку. Стюардессы, консьержки, секретарши компании-клиента обладают гораздо большими полномочиями, нежели вам кажется, и всегда готовы помочь людям, которые проявляют уважительное отношение к ним. Кроме того, доброе отношение к людям помогает избегать стрессов: гораздо легче быть дружелюбным, чем злым. Это беспроблемная стратегия.

Возможно, этот совет – лучший во всей книге.

Глава 16

Три вещи в дорогу

Ограничьте свои потребности лишь несколькими вещами, которые вы должны всегда иметь при себе в дороге. Ниже мы дадим несколько советов (чаще всего серьезных) на этот счет.

Всякий, кому приходится много путешествовать по делам или ради удовольствия, знает, что есть три главные вещи, которые надо всегда иметь при себе. Это паспорт, билеты и деньги. Когда я отправляюсь в командировки, то в дополнение беру с собой три другие вещи: описание маршрута, список имен и телефонов всех людей, с которыми собираюсь встретиться, и интересную книгу. Поскольку три – любимое число консультантов McKinsey, я расспросил бывших сотрудников Фирмы, какие три вещи они обязательно берут с собой в командировку.

Их ответы, представленные ниже, разбиты по категориям (типичный пример списка, составленного консультантом McKinsey) с краткими пояснениями.

Одежда

- Запасная рубашка или блузка
- Несколько запасных галстуков для мужчин
- Запасная пара удобных домашних туфель для женщин
- Комплект повседневной одежды
- Тренировочный костюм («в командировках легко перестать заботиться о физической форме»)
- Теплый свитер, чтобы с комфортом летать ночными авиарейсами

Принадлежности

- Блокнот
- Листы миллиметровки для рисования графиков
- Копии всей переписки с клиентом
- Калькулятор HP 12C («лучше швейцарского армейского ножа, однако не производит такое сильное впечатление на женщин»)

Средства личной гигиены

- Зубная щетка
- Бритвенный прибор для мужчин
- Мини-косметичка для женщин
- Таблетки против изжоги
- Аспирин

Организационные принадлежности

- Органайзер
- Кредитные карточки («они у меня в особом бумажнике»)
- Расписание авиарейсов
- Сотовый телефон («Если я что-нибудь забуду, то попрошу переслать это по факсу»)
- План маршрута к клиенту (чтобы ненароком не оказаться в трущобах Детройта)

Развлечения

- Интересная книга

- Газетные вырезки для чтения в самолете
- Аудиокниги (особенно если вам придется много времени проводить за рулем)
- Игры на ноутбуке

Самый странный ответ я получил от бывшего консультанта из филиала McKinsey в Дюссельдорфе – «банка кока-колы» («Я много ездил по Восточной Европе, и теперь могу пить кока-колу теплой, холодной или кипящей, не морщась»). Наверное, этот случай попадает в категорию «Средства личной гигиены».

Все полученные мною советы относились к одной общей теме: «Будь предусмотрительным!». Все самое важное старайтесь всегда иметь при себе. В этой связи наилучший перечень трех вещей в дорогу привел бывший консультант из вашингтонского офиса Фирмы (он предпочел сохранить анонимность). Этот человек долгое время занимался проектами в Бразилии, где погода непредсказуема так же, как и все остальное. Его бойскаутский набор из трех необходимых вещей – зонтик, солнцезащитные очки и пачка презервативов.

Глава 17

Хороший помощник – залог успеха

Эту должность можно называть «секретарь» или «администратор». Человек, который принимает для вас сообщения, следит за рабочим графиком, печатает документы, делает копии, сшивает их и выполняет еще десяток-другой офисных задач – исключительно ценный ресурс. Относитесь к своему секретарю с большим уважением.

В нью-йоркском офисе McKinsey за хорошими секретарями охотятся не менее активно, чем за лучшими выпускниками бизнес-школ. Подобно любой другой крупной компании, McKinsey развалилась бы на части, если бы не штат талантливых секретарей, решающих бесчисленное множество административных задач, которые сами консультанты решать не могут, не хотят или (как часто бывает) не способны. Пока консультанты находятся в командировках, их секретари играют роль связующей нити между ними и Firmой.

Чтобы привлечь на эту должность лучших кандидатов, Фирма предлагает весьма привлекательные карьерные перспективы. Как правило, секретари-новички начинают обслуживать 4–5 консультантов одновременно. Самые способные затем начинают работать со старшими менеджерами проектов, а лучшие из лучших поступают к партнерам и директорам. Секретари, как и консультанты, регулярно проходят тренинги и имеют ежегодный отпуск. Однако их карьера – это нечто гораздо большее. Многие менеджеры, занимающиеся административной и кадровой работой в Firmе, начинали простыми секретарями, а теперь доросли до влиятельных должностей. Благодаря наличию таких карьерных перспектив Фирма в состоянии отбирать наилучших кандидатов на должность секретаря – так же, как она отбирает наилучших кандидатов на должность консультанта.

Хороший секретарь способен одновременно выполнять множество дел, которые заметно облегчают жизнь консультанту McKinsey – от таких очевидных, как набор, подшивка и ксерокопирование документов, до таких не столь очевидных, как составление графиков встреч, оплата кредитных счетов консультантов, уехавших в длительные командировки, и заказ букетов для их любимых после очередного пропущенного свидания. По сути дела, именно эти неочевидные дела важнее всего для успешной работы консультанта. Большинство сотрудников McKinsey в состоянии набирать тексты самостоятельно, многие вполне справляются с подшивкой документов, а делать ксерокопии умеют все без исключения. Ваша жизнь как консультанта облегчается самым знанием, что «дома» остался человек, делающий все те мелочи, которые сделали бы вы сами, если бы по полугоду не отсутствовали в своей квартире.

Зато если секретарь не очень умелый, ситуация оказывается ужасающей. Я знал целый ряд консультантов, жизнь которых превратилась в настоящий ад из-за того, что их секретари плохо справлялись с работой. Папки терялись, факсы отправлялись не по адресу, срочные сообщения читались лишь через несколько дней после получения, клиенты негодовали из-за невежливых ответов по телефону. У одной из женщин-консультантов было два любовника, не знавших о существовании друг друга, пока однажды ее с головой не выдала ее же секретарша. Вместо того, чтобы сказать, что начальница уехала на неделю в Хьюстон, она сообщила любовнику № 1, что та ушла в ресторан с любовником № 2.

Выбор секретаря – своего рода рулетка, в которую играют консультанты. Лично мне фантастически повезло. Мой секретарь Сэнди работала великолепно с самого начала. Хотя кроме меня она обслуживала четырех других консультантов, она всегда находила для меня время. При оценке ее работы я всегда ставил ей наивысший балл (впрочем, при этом я изрядно нервничал из опасения, что ее у меня заберет начальство). Относился я к ней подчеркнуто хорошо. Это означало, что я не просто дарил цветы на День секретарей или подарок к Рождеству, а

проявлял к ней то уважение, которое она заслуживала за свой нелегкий труд, и всячески старался облегчить ей работу.

Я всегда давал секретарю максимально точные инструкции о том, что мне надо, и регулярно сообщал ей, где нахожусь в течение дня, чтобы в случае надобности она могла легко найти меня или связать со мной клиентов и коллег. Я никогда не упускал шанс дать секретарю возможность проявить инициативу и принять самостоятельное решение при подготовке презентации, составлении моего рабочего графика или выполнении роли посредника между мной и другими консультантами. Благодаря этому наши отношения были взаимовыгодными.

В наши дни, однако, уже мало кто имеет секретаря на полную ставку. Часто роль секретарей выполняют временные работники, приходящие на несколько часов в неделю, или младший сотрудник, берущий на себя всю «черновую» работу. В отношении них имеет силу все тот же принцип: относись к ним хорошо, давай четкие указания и позволяй проявлять инициативу. Временному работнику, разумеется, никогда не удастся продвинуться по служебной лестнице, но даже и в этом случае он с гораздо большей охотой станет помогать вам, если вы будете относиться к нему уважительно. С другой стороны, младший сотрудник получит огромную пользу от заботливого инструктирования. Не упускайте возможности обучать его, а поиск ответов на его вопросы будет полезен и вам самим.

Глава 18

Как нанимают на работу в McKinsey

При найме на работу в McKinsey в первую очередь обращают внимание на определенные качества и способности человека. Здесь мы расскажем, как Фирма обнаруживает эти качества и способности (и как вы, в свою очередь, можете показать, что имеете их).

Одна из корпоративных целей McKinsey, как это сказано в ее миссии, – «быть компанией, которая привлекает, профессионально развивает, стимулирует, мотивирует и удерживает одаренных людей». Первый шаг к осуществлению этой цели – найм самых талантливых кандидатов. Как я уже говорил, McKinsey приглашает на работу лучших выпускников самых авторитетных бизнес-школ, юридических факультетов, аспирантур по экономике и финансовому делу. Кроме того, Фирме случается нанимать на работу и «нетрадиционных» кандидатов не из сферы бизнеса – например, врачей, ученых и политиков.

Фирма относится к найму с предельной серьезностью и выделяет на этот процесс значительные ресурсы – возможно, гораздо большие, чем любая другая компания. Например, консультанты Фирмы поддерживают контакты со всеми лучшими бизнес-школами мира, причем поддержание этих контактов финансируется отдельной статьей бюджета. Расходы на это могут быть значительными и включать, скажем, оплату перелета четырех консультантов из Нью-Йорка в Филадельфию, расселения их на пять дней в лучших отелях города и организации обеда для нескольких десятков выпускников бизнес-школ в самом роскошном ресторане. Кроме того, поиск и найм кандидатов входит в штатные обязанности всех менеджеров Фирмы – с учетом стоимости рабочего времени менеджера получается, что McKinsey платит за поиск талантов поистине колоссальные деньги!

Но даже в мелочах McKinsey не держится за копеечную экономию. Как-то раз Кристина Эйсон пригласила одну талантливую выпускницу бизнес-школы в роскошный ресторан «Ля-Сирк» в Нью-Йорке. За одним из столиков там сидела фотомодель Ивана Трамп с друзьями, а потом в ресторан вошел телеведущий Уолтер Кронкайт, и они кивнули друг другу. Кристина вспоминает, что и она, и выпускница одновременно подумали: «Какое замечательное место!»

Используя «тяжелую артиллерию» такого рода, Фирма ведет охоту за людьми с развитыми аналитическими способностями. Вот как об этом вспоминает бывший рекрутер McKinsey:

Я постоянно искал людей с аналитическим складом ума, способных разбивать проблемы на составные части и затем собирать их обратно. Кроме этого, я смотрел на наличие делового мышления, т. е. способности человека представлять, какие экономические следствия будет иметь найденное им решение. Для этого я всегда использовал учебные примеры.

Учебные примеры – излюбленное оружие рекрутера McKinsey. Они бывают как самыми обычными (например, это облегченные версии проблем, когда-то решенных консультантами Фирмы), так и на редкость заковырыстыми (например, это вопросы типа «Сколько в США автозаправок?» или «Почему крышки канализационных люков круглые?»)¹⁸.

Рекрутеру интересна не точность ответа, а способ, каким кандидат станет его искать. У большинства проблем в бизнесе нет одного-единственного правильного ответа. Чтобы бесе-

¹⁸ Когда я нанимался на работу в McKinsey, рекрутер задал мне такой вопрос: «Предположим, вас назначили специальным помощником мэра Нью-Йорка, и ваш начальник хочет знать, как сделать Нью-Йорк лучше. Что вы ему порекомендуете?» Поскольку я родился и вырос в Бостоне, то мог бы дать мэру массу дельных советов (например, набрать новую бейсбольную команду города), однако я предпочел сосредоточиться на выделении компонентов проблемы. Этот метод отлично сработал.

дование получилось успешным, надо постараться расчленить предложенную проблему на компоненты, при необходимости опираясь на предположения.

Например, отвечая на вопрос о числе автозаправок в США, вы могли бы начать с постановки вопроса о том, сколько всего в стране автомобилей. Рекрутер, возможно, сообщит вам эту цифру, но может и ответить «Не знаю – скажите это сами». Тогда вы можете прикинуть, что население США составляет около 275 миллионов человек. Предположим, что средний размер семьи (включая родителей-одиночек) составляет 2,7 человек, и ваш верный калькулятор¹⁹ тут же подскажет, что в стране примерно 110 миллионов семей. Рекрутер одобительно кивает. Затем вы вспоминаете услышанную краем уха информацию, что в среднем в США на семью приходится 1,8 машины (или там шла речь о детях?). Значит, в США должно быть 198 млн автомобилей. И если вы сумеете определить, сколько нужно автозаправок, чтобы обслуживать это количество автомобилей, то задача решена. В данном случае имеет значение не точность цифр, а метод, которым вы эти цифры находите. Когда я на собеседовании отвечал на этот вопрос, то ошибся в цифрах раза в три (об этом позднее мне рассказал человек, проводивший собеседование), однако эта ошибка была не столь важна для оценки моих аналитических способностей.

Впрочем, успешный консультант McKinsey должен иметь не только отличные аналитические способности. Поскольку работа над проектами ведется в командах, огромное значение имеют и личные качества человека. Вот как рассказывает об этом Эйб Блейберг:

У меня не было никаких сомнений в том, что люди, сумевшие попасть к нам на собеседование, имели достаточно развитый интеллект, чтобы работать в Фирме. Поэтому в первую очередь я проверял не его, а старался мысленно ответить на вопрос: хотел бы я работать с этим человеком? Довольно часто мне приходилось отвергать кандидатуры суперинтеллектуальных, но неприятных мне людей. Иногда было довольно забавно слышать фразы типа: «Этот человек исключительно одарен, однако даже за миллион долларов я не соглашусь иметь его в своей команде».

Понравившись интервьюеру, кандидат должен подойти и для Фирмы. Интервьюеру надо узнать, что скрывается за внешним лоском кандидата. Поскольку кандидаты бывают на редкость изворотливыми, задача эта часто оказывается непростой.

Например, однажды Хэмиш Макдермотт встретился с выпускником Гарвардской бизнес-школы, желавшим попасть на работу в McKinsey, и задал самый обычный для собеседования вопрос: «Расскажи немного о себе». Гарвардец принялся довольно подробно излагать свои достоинства и сильные стороны. Зная, что эта речь была заранее подготовлена, Хэмиш прервал выпускника, спросив: «Как бы ты описал свои аналитические способности?». В ответ гарвардец сказал: «Я вернусь к данному вопросу через десять минут». Это был совсем не тот ответ, который ожидал Хэмиш. К своему большому удивлению, выпускник Гарварда так и не получил приглашения в McKinsey.

Многие из читателей наверняка хотели бы узнать, как попасть на работу в Фирму. Ответ прост: для этого вы должны иметь интеллект выше среднего, быть выпускником известного университета с хорошими баллами диплома, окончить престижную бизнес-школу, продемонстрировать успех на предыдущих местах работы и доказать, что у вас отлично развиты аналитические способности. Как говорится, легко сказать, но не легко сделать...

Если вам удалось преодолеть все эти преграды, последний барьер на пути к превращению в консультанта McKinsey – это собеседование. Я уже говорил об аналитических примерах, а теперь предлагаю вам совет Джейсона Клейна о том, как эти примеры решать:

¹⁹ Никогда не знаешь, когда может понадобится калькулятор, поэтому его всегда надо иметь с собой! (см. раздел 16).

Я всегда предлагал кандидатам один и тот же пример. Меня заботила не правильность ответа, а то, как человек умеет справиться с комплексной проблемой в условиях, когда на него обрушивается лавина информации. Одни кандидаты замирают на месте, а другие принимаются копать глубже и глубже. Как раз последним я и давал свои положительные рекомендации.

Глава 19

Чтобы выкроить время на личную жизнь, строго следуйте правилам

В условиях 80-часовой рабочей недели у человека едва ли найдется время для чего-то еще, кроме еды, сна и, может быть, личной гигиены. Поэтому, если вы хотите выкраивать время на личную жизнь, необходимо действовать особым образом.

Самое горькое и одновременно самое сладкое воспоминание о моей работе в Фирме касается периода, когда я занимался проектом для одного инвестиционного банка с Уолл-стрит. Моя девушка (сейчас моя жена) работала инвестиционным аналитиком в том же здании, в котором находился офис клиента, а график ее работы был таким же неумолимым, как и мой. Немалое число раз за пять месяцев работы над проектом мне приходилось подвозить ее домой на такси в 2 часа ночи!

Когда я спрашивал сотрудников McKinsey, удавалось ли им находить время на общение с друзьями, многие отвечали, что нет. Один из них сказал так: «У меня с этим не слишком хорошо получалось, потому что я не устанавливал для себя строгих правил. Я не хотел рисковать карьерой». Урок, полученный им (задним числом, правда), состоял в том, что если ты хочешь совмещать личную жизнь с ненормированным рабочим днем, то требуется установить для себя ряд правил.

По итогам обсуждения этого вопроса с бывшими консультантами McKinsey я сформулировал три правила, позволяющие совмещать личную жизнь с работой в Фирме.

- **Полностью освободите один день в неделю.** Выберите день (обычно это суббота или воскресенье) и сообщите своему начальнику, что в этот день никакой работой не занимаетесь (за исключением случаев крайней необходимости). Большинство руководителей такое желание понимают и уважают. Строго соблюдайте это правило. Проводите этот день с друзьями, семьей или просто читайте газеты. Отвлечитесь от работы и немного расслабьтесь.

- **Не берите работу на дом.** Пусть работа и дом будут отделены друг от друга. Если вам надо поработать дополнительное время, то лучше остаться вечером на лишний час в офисе, чем прийти домой и игнорировать своих детей только потому, что у вас есть недоделанная работа. Дом – это место, где человек может побыть самим собой.

- **Планируйте свои действия.** Если вам в рабочие дни требуется часто переезжать с места на место, это правило будет для вас самым важным. Прибывая из аэропорта вечером в пятницу, не рассчитывайте, что за выходные успеете многое сделать. Когда вы покидаете город, про вас все забывают, особенно если вы живете один. Если вы хотите успеть за выходные сделать нечто большее, чем просто полежать на диване с книжкой, планируйте свои действия заранее.

Благодаря этим правилам ваш начальник, супруг(а), дети и вы сами всегда будете представлять, чего ожидать от жизни. Разумеется, иногда бывает трудно следовать даже этим простейшим правилам. Если приоритеты человека имеют вид «клиент, Фирма, я», то личной жизни приходится потесниться и уступить место интересам карьеры. Это соображение подводит к моему заключительному правилу:

- Если ничего не получается, наймите горничную, и у вас дома по крайней мере будет чистое белье.

Часть V

Жизнь после McKinsey

По словам одного бывшего консультанта, он никогда не размышлял, уходить или нет из McKinsey, – вопрос был «Когда уходить?». В мое время считалось, что «период полураспада» новых консультантов составляет примерно два года – к концу этого срока половина из них уходила из Фирмы. Это было верно тогда, это остается верным и сейчас.

Жизнь после ухода из McKinsey продолжается. На самом деле человеку становится даже легче, поскольку ему уже не приходится работать с той же интенсивностью.

Нет никакого сомнения, что большинство консультантов после увольнения остаются прочно стоять на ногах. Даже при беглом просмотре директории «Выпускники» на веб-сайте McKinsey, насчитывающей порядка 5000 имен, в ней обнаруживается немало исполнительных и финансовых директоров, старших управляющих корпорациями, профессоров и политиков.

Эти люди хранят воспоминания о работе в Фирме, о приобретенном опыте, об удачных или неудачных проектах. Фирма наложила на них неизгладимый отпечаток, а они, в свою очередь, наложили свой отпечаток в Фирму. На последних страницах книги я хотел бы поделиться с вами этими воспоминаниями.

Глава 20

Самый главный урок

У всякого, кому довелось поработать в McKinsey, остается собственное впечатление о Фирме. Какими бы разными не были эти впечатления бывших сотрудников, все они сходятся в одном – работа в Фирме становится самым главным уроком в жизни человека.

Приступая к написанию этой книги, я ставил перед собой две цели. Во-первых, я хотел рассказать о методах, благодаря которым консультанты McKinsey работают столь эффективно. Во-вторых, я хотел дать читателю общее представление о том, что значит работать в McKinsey. Если вы дочитали книгу до этого места, то я могу считать, что обе цели успешно достигнуты.

Беседуя с бывшими консультантами, я задавал им один и тот же вопрос: «Какой главный урок ты извлек за время работы в Фирме?» Здесь я хочу привести их ответы. Некоторые из них отсылают к темам, о которых вы уже прочитали в книге. В других идет речь о вещах, которые невозможно передать словами. Вот как тринадцать бывших консультантов описывают то главное, чему они научились в McKinsey:

Всегда старайтесь быть честным. Сколько бы «серых» зон ни встречалось в бизнесе, всегда двигайтесь по прямой дороге. В случае сомнений применяйте «тест Wall Street Journal»: если вы не испытаете неприятных чувств, прочитав о ваших действиях на первой полосе WSJ, то все в порядке, а если что-то внутри вас протестует, то выбирайте другой вариант действий.

Эрик Хари, Атланта – Вашингтон – Париж, 1986–1995; ныне президент Security First Network Bank в Атланте

Консультирование надо воспринимать профессионально. Чтобы успешно взаимодействовать с клиентом, надо ставить его интересы выше своих, при этом не забывая о профессиональной объективности. Такое отношение помогало мне отстаивать свою позицию, когда клиент слышал от меня совсем не то, что ожидал. Оно помогало мне уходить, когда клиент не хотел со мной работать. Наконец, оно помогало выяснять, что именно клиент считал самой большой ценностью.

Джефф Сакагучи, Лос-Анджелес, 1989–1995; ныне младший партнер Andersen Consulting

Грамотное сосредоточение ресурсов и устранение иерархии помогают принимать первоклассные решения. Клиенты Фирмы отчаянно пытаются организовать у себя то и другое, чтобы провести масштабные нововведения.

Бывший менеджер проектов McKinsey из офиса в Кливленде

Лично для меня главным уроком была скромность. Я поступил на работу в McKinsey в 24 года, и все, чем я занимался до этого, неизменно увенчивалось успехом. И вот впервые в моей жизни меня окружили люди, гораздо лучше подготовленные и обученные, чем я сам. Я приобрел умение решать проблемы, расчлняя их на части. В Фирме я узнал, что из любой сложной ситуации можно найти выход, если двигаться в правильном направлении.

Уэсли Сэнд, Чикаго, 1993–1996

Мне трудно выделить один-единственный главный урок. Наверное, это прежде всего навык решения проблем. Это сама идея, что любая проблема, вне зависимости от сложности, может быть разбита на составные элементы и с помощью этого приема решена. Еще один урок – понимание, что нет ничего нового под солнцем. Чем бы вы ни занимались, наверняка уже был кто-то, делавший то же самое до вас, и ваша задача – найти этого человека.

Сьюзан Тозини, Нью-Йорк, Каракас, 1990–1995; ныне президент и исполнительный директор Freddie Mac

Представление о единстве фирмы: никаких «звезд», только уважение к талантам и способностям. Культура уважения к таланту исключительно сильно развита в стенах Фирмы и наверняка будет полезна в любой другой организации. Я, например, пытаюсь внедрить такую культуру в моей собственной компании.

Гришем Бребах, бывший директор по связям с клиентами, Нью-Йорк; ныне президент и исполнительный директор Nextera Enterprises

Я понял, что главное – это умение внедрить найденное решение. Без успешного внедрения «синяя книга» с отчетом о проекте – всего лишь пачка бумаги. Самая важная вещь – практическое осуществление.

Бывший менеджер проекта, Нью-Йорк

Я научился уважать в бизнесе честность и прямоту – качества, которые Фирма упорно воспитывает у своих сотрудников.

Хэмиш Макдермот, Нью-Йорк, 1990–1994; ныне старший управляющий инвестиционного банка на Уолл-стрит

Не бойтесь конечного результата, а упорно его добивайтесь – для этого вам суждено пройти долгий путь.

Бывший консультант, Нью-Йорк

Всякий раз, сталкиваясь с аморфной ситуацией, структурируйте ее.

Кристина Эйслсон, Нью-Йорк, 1990–1993; ныне работает в одной из компаний Кремниевой долины

Мне кажется, все, что бы я сказал на этот счет, прозвучит слишком цинично.

Бывший консультант, Лондон

Мне гораздо больше нравится работать среди умных людей, чем иметь огромный бюджет. С умными людьми достичь цели получится намного быстрее.

Бывший консультант, Нью-Йорк

Наверное, вы уже не раз спрашивали себя, а какой главный урок извлек для себя автор этой книги? Что же, у меня было достаточно времени, чтобы подумать над ответом, и мой ответ будет таким:

Все, что препятствует эффективной коммуникации, должно быть устранено. Нечеткость мысли, непонятный жаргон, непроницаемая иерархия и подхалимы – все это препятствует наращиванию ценности для клиентов. Зато четкое мышление, ясная терминология, меритократия, наличие собственного

мнения и объективность позволяют компании и ее сотрудникам задействовать весь свой потенциал. У консультантов McKinsey для этого есть особый термин – «профессионализм».

Итан Расиел, Нью-Йорк, 1989–1992

Глава 21

Воспоминания о McKinsey

Ниже приведено несколько воспоминаний бывших сотрудников Фирмы.

Беседуя с бывшими консультантами, я спрашивал их не только о самом главном уроке, но и о самом ярком воспоминании о Фирме. Хотя приведенная здесь подборка показывает, что воспоминаний у бывших сотрудников очень много, самые яркие из них неизменно касаются людей, благодаря которым Фирма является тем, чем она есть:

У меня остались воспоминания о строжайших стандартах представления информации и ее анализа, о необходимости проверять и перепроверять каждую рекомендацию, о высоких требованиях к взаимоотношениям как с клиентами, так и с коллегами.

Бывший консультант, Бостон – Нью-Йорк

Лучше всего я запомнил необыкновенно высокий стандарт эффективности работы и неустанное стремление к совершенству у всех сотрудников McKinsey. Вне Фирмы эти качества встречаются нечасто. Консультанты Фирмы говорят о своей работе так: «Если есть проблема, дайте нам ресурсы, и мы ее решим. Мы просто пойдем и сделаем это». Ни один консультант McKinsey не произнесет фразу «Эта проблема решению не поддается», которую можно услышать в большинстве других компаний.

Джейсон Клейн, Нью-Йорк, 1989–1993; ныне президент компании, выпускающей журнал Field & Stream / Outdoor Life

Самая запомнившаяся (и самая приятная для меня) вещь – коллективный процесс решения проблем. Мне доставляло удовольствие мыслить в компании очень умных людей.

Эйб Блейберг, Вашингтон, 1990–1996; ныне вице-президент Goldman Sachs

Структура, структура, структура. ВИСИ, ВИСИ, ВИСИ. Проверка гипотез, проверка гипотез, проверка гипотез.

Бывший консультант, Дюссельдорф – Сан-Франциско

У меня остались исключительно теплые воспоминания о сотрудниках Фирмы. Такого сочетания первоклассных, очень умных и целеустремленных людей не найти нигде больше.

Хэмми Макдермот

Запомнилась значительность всех тех людей, кто работал в McKinsey, причем не только на должностях консультантов.

Бывший консультант, Нью-Йорк

Запомнились люди. В большинстве своем они исключительно умны и жизнерадостны.

Бывший менеджер проекта, Нью-Йорк

Запомнились необычайно высокий интеллект сотрудников, будь то консультанты-новички или старшие директора, а также общение сотрудников друг с другом вне всякой иерархии.

Гришем Бребах

Запомнилась атмосфера сотрудничества. Больше всего я скучаю по буфету в McKinsey – не столько из-за вкусной еды, сколько из-за интересных разговоров, которые там велись.

Бывший консультант, Лондон

Впечатлило качество подготовки сотрудников. Средний сотрудник обычной компании интеллектуально развит намного слабее, чем наименее продвинутый консультант McKinsey.

Уэсли Сэнд

Запомнились люди – все те, с которыми знакомишься как в Фирме, так и у клиентов. У консультантов McKinsey обострено чувство заботы о клиенте.

Сьюзан Тозини

Одно из преимуществ автора состоит в том, что он (по крайней мере в собственной книге) имеет право на заключительное слово. По возможности я пытался иллюстрировать свои мысли примерами как из личного опыта, так и из опыта других консультантов. В моем заключительном примере пойдет речь о временах гораздо более отдаленных.

Однажды в древнем Израиле к великому рабби Шаммаю подошел язычник и спросил: «Можешь ли ты обучить меня своему закону, пока я стою на одной ноге?» Хоть Шаммай и был великим ученым, нрав он имел необузданный, поэтому назвал язычника бесстыдником и прогнал его прочь. Язычник пошел с этим же вопросом к конкуренту Шаммая, рабби Гиллелю. Тот без колебаний приказал язычнику встать на одну ногу, и пока он так стоял и балансировал, Гиллель сказал ему: «Делай другим только то, что хотел бы, чтобы другие делали тебе. Все остальное вытекает из этого. Иди и учись».

Какое отношение эта история имеет к McKinsey, вашей карьере или вашему бизнесу в XXI веке? Я ни в коем случае не претендую на лавры Гиллеля, а метод McKinsey – не священное писание. Однако у этого метода есть суть. Вот она: основанное на фактах, структурированное мышление в сочетании с профессиональной честностью поможет вам достичь любых целей, которые вы перед собой поставите. Все остальное вытекает из этого. Идите и учитесь.

Об авторе

Итан Расиел поступил консультантом в нью-йоркский офис McKinsey в 1989 году и работал там до 1992 года. В числе его клиентов были крупные компании в отраслях финансовой, телекоммуникационной, вычислительной техники и потребительских товаров. Обладает опытом работы инвестиционным банкиром и управляющим взаимным инвестиционным фондом. Имеет диплом бакалавра Принстонского университета и MBA Уортоновского университета. Живет с семьей в г. Чапел-Хилл в штате Северная Каролина (США).